

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO TECNOLÓGICO DE JOINVILLE
CURSO DE ENGENHARIA NAVAL

AURÉLIO JOÃO BUSNARDO JUNIOR

COMÉRCIO ELETRÔNICO DE PEÇAS, ACESSÓRIOS E EQUIPAMENTOS
NÁUTICOS: O MODELO DE NEGÓCIOS DE BUSNARDO

Joinville

2019

AURÉLIO JOÃO BUSNARDO JUNIOR

COMÉRCIO ELETRÔNICO DE PEÇAS, ACESSÓRIOS E EQUIPAMENTOS
NÁUTICOS: O MODELO DE NEGÓCIOS DE BUSNARDO

Trabalho apresentado como requisito para
obtenção do título de bacharel no Curso de
Graduação em Engenharia Naval do Centro
Tecnológico de Joinville da Universidade
Federal de Santa Catarina.

Orientadora: Dra. Elisete Santos da Silva
Zagheni

Joinville

2019

AURÉLIO JOÃO BUSNARDO JUNIOR

COMÉRCIO ELETRÔNICO DE PEÇAS, ACESSÓRIOS E EQUIPAMENTOS
NÁUTICOS: O MODELO DE NEGÓCIOS DE BUSNARDO

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado para obtenção do título de bacharel em Engenharia Naval, na Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico de Joinville.

Banca Examinadora:

Dra. Elisete Santos da Silva Zagheni
Orientadora

Dr. Carlos Mauricio Sacchelli
Membro
Universidade Federal de Santa Catarina

Dra. Janaína Renata Garcia
Membro
Universidade Federal de Santa Catarina

Dedico este trabalho àqueles que amo incondicionalmente:

meu pai, minha mãe e minha irmã.

Vocês fazem parte desta conquista!

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Aurélio Busnardo e Rosecler Busnardo, e minha irmã, Eduarda Busnardo, pelo amor, carinho, educação, suporte, motivação e apoio incondicional durante todos esses anos de caminhada, não medindo esforços para que todos os meus sonhos sejam concretizados.

À minha orientadora, Elisete Santos da Silva Zagheni, pelo auxílio e dedicação na realização desse trabalho. Seu suporte, atenção e paciência foram fundamentais.

Aos amigos que sempre estiveram comigo nos momentos de felicidade e de tristeza. Que me aconselharam, me apoiaram e forneceram suporte quando necessário.

Aos amigos que a faculdade me presenteou, importantes não só no meio acadêmico, como em minha vida pessoal, fazendo com que esses anos se tornassem inesquecíveis.

Aos amigos de intercâmbio na University of New Orleans e na Illinois Institute of Technology durante o período acadêmico realizado nos Estados Unidos. Amizades que a distância nos afasta, mas que sempre estarão guardados em meu coração.

Aos professores que contribuíram para a minha formação.

À Deus por ter iluminado e abençoado o meu caminho para eu chegar até aqui.

RESUMO

O comércio brasileiro vem se mostrando cada vez mais competitivo nos últimos anos. Para sobreviver a este cenário, novas formas de negócio surgiram visando a redução de custos e a eficiência em alcançar o consumidor final. O comércio eletrônico é um exemplo desta inovação, onde a venda de produtos acontece por meio da *internet* e funciona 24h por dia, ultrapassando barreiras regionais e possibilitando a comercialização a nível nacional ou até mesmo internacional. Um dos setores que vem se destacando no Brasil e que pode utilizar tal inovação é o setor náutico, o qual vem recebendo altos investimentos nos últimos anos, justificados principalmente por sua costa navegável de aproximadamente 8,5 mil quilômetros de extensão e suas belezas naturais. Contudo, esse crescimento no setor não só alavancou a demanda por embarcações, como também por estruturas de apoio que comercializem equipamentos, acessórios e peças náuticas. Nesse contexto, o presente trabalho possui o objetivo de propor um modelo e um plano de negócios que mescle estruturas e características de autores relevantes para atender às necessidades inerentes de um comércio eletrônico de artigos náuticos. Estas duas ferramentas são de significativa importância para o sucesso de uma empresa, pois auxiliam o empreendedor a organizar os objetivos e meios para concretizá-los. Assim, contemplando modelos de autores que são referências no âmbito do empreendedorismo, tornou-se possível realizar uma estruturação específica do Modelo de Negócios de Busnardo e um plano de negócios voltado ao setor. O modelo de negócios apresentado foi inspirado na Espiral de Evans, presente no setor naval desde o fim da década de 1950, com um conceito adaptado para o mundo dos negócios. Como etapa final, aplicou-se o plano de negócios elaborado no que tange os tópicos relacionados as etapas de marketing, a qual se mostrou válida.

Palavras-chave: Comércio eletrônico. Modelo de negócios. Plano de negócios. Setor náutico. Comércio de peças náuticas.

ABSTRACT

Brazilian trading has been increasingly competitive in recent years. To survive this scenario, new types of business have emerged aiming at cost reduction and efficiency to achieve the final consumer. E-commerce is an example of this innovation, in which the selling of products happens through the internet and operates 24 hours a day, overcoming regional boundaries and allowing the commercialization at a national or even international level. One of the sectors that has been standing out and can make use of such innovation in Brazil is the nautical one, which has been receiving high investments in the last years, justified mainly by its navigable coast of approximately 8.5 thousand kilometers of extension and its natural beauties. However, this growth in the sector not only increased the demand for vessels, but also support structures that sell equipment, accessories and nautical parts. In this context, the present work has the objective to propose a new business model and business plan that merge structures and characteristics of relevant authors to attend inherent needs of an e-commerce of nautical parts. These two tools are of great importance for the success of a company, helping the entrepreneur to organize the objectives and means to achieve them. Thus, contemplating models of authors that are reference in the field of entrepreneurship, it became possible to carry out a specific structure of the Business Model of Busnardo and a business plan focused on the sector. The business model was inspired on the Ship Design Spiral from Evans, present in the naval sector since the end of the 1950s, with an adapted concept to the business world. As the final step, the business plan was applied on topics related to the marketing steps, in order to verify the data collection, result which was considered to be valid.

Keywords: E-commerce. Business Model. Business Plan. Nautical sector. Sale of nautical parts.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Vendas do e-commerce no mundo por região.	13
Figura 2 – Estrutura do trabalho.....	16
Figura 3 – Distribuição da frota por região.	18
Figura 4 – Distribuição de lanchas por tamanho (%).	18
Figura 5 – Distribuição de veleiros por tamanho (%).	19
Figura 6 – Distribuição das estruturas por região (%).	19
Figura 7 – Garagem náutica localizada em Itirapina - SP.....	20
Figura 8 – Marina Tedesco localizada em Balneário Camboriú - SC.....	21
Figura 9 – Iate Clube localizado em Guarujá - SP.	21
Figura 10 – Vendas por <i>e-commerce</i> , telemarketing ou catálogo.	23
Figura 11 – Percentual populacional mundial que utiliza a <i>internet</i>	24
Figura 12 – Faturamento das vendas online.	25
Figura 13 – Número de pedidos no comércio eletrônico.	26
Figura 14 – Modelo de cadeia de Porter.....	29
Figura 15 – Modelo de quatro caixas.	30
Figura 16 – Modelo de negócios Canvas.	31
Figura 17 – Quadro de Modelo de Negócios.	32
Figura 18 – Conexão da oferta de valor e o segmento de cliente.....	33
Figura 19 – Os oito elementos chave.	34
Figura 20 – Etapas do estudo.	43
Figura 21 – Espiral de Busnardo.	47
Figura 22 – Empresas selecionadas para o levantamento de dados.	52
Figura 23 – Departamento de Atracação e Ancoragem.	53
Figura 24 – Tipos de âncoras.	54
Figura 25 – Colete salva vidas com embalagem primária.....	56
Figura 26 – Embalagem de papelão para o transporte de coletes salva vidas.....	56
Figura 27 – Motor Mercury Marine 150 Pro XS.....	57
Figura 28 – Caixa de madeira para o transporte de um motor Mercury Marine 150 Pro XS.	57
Figura 29 – Principais formas de pagamento no comércio eletrônico brasileiro.	61
Figura 30 – Canal do comércio eletrônico do setor náutico.....	62
Figura 31 – Canal de distribuição do comércio eletrônico de artigos náuticos.....	63

Figura 32 – Revista NÁUTICA.	67
Figura 33 – Empresas candidatas à análise de concorrentes.	73

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Elementos dos modelos de negócios relevantes a este estudo.	35
Quadro 2 – Estrutura apresentada por Dornelas (2001) para pequenas empresas em geral.	38
Quadro 3 – Estrutura apresentada por Dornelas (2001) para empresas ponto.com. ...	38
Quadro 4 – Estrutura apresentada por Dolabela (2006) para pequenas empresas em geral.	39
Quadro 5 – Estrutura apresentada pelo SEBRAE (2013) para pequenas empresas em geral.	40
Quadro 6 – Estruturas básicas de planos de negócios relevantes a este estudo.	40
Quadro 7 – Abordagens dos autores nos planos de negócios.....	41
Quadro 8 – Etapas do plano de negócios para um comércio eletrônico.....	48
Quadro 9 – Fragmentação dos tópicos principais.	49
Quadro 10 – Abordagem de marketing do plano de negócios elaborado.	50
Quadro 11 – Subdivisão do tópico Produto.....	51
Quadro 12 – Subdivisão do tópico Preço.	59
Quadro 13 – Subdivisão do tópico Praça.	61
Quadro 14 – Subdivisão do tópico Promoção.	66
Quadro 15 – Exemplo de um instrumento de pesquisa de mercado.	70
Quadro 16 – Principais ferramentas de análise de concorrência.	72

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

B2B – Business to Business

B2C – Business to Consumer

C2C – Consumer to Consumer

CDC – Código de Defesa do Consumidor

CO – Centro-Oeste

IPI – Impostos Sobre Produtos Industrializados

ICMS – Impostos Sobre Circulação de Mercadorias e Serviços

NASDAQ – National Association of Securities Dealers Automated Quotations

NE – Nordeste

NO – Norte

SC – Santa Catarina

SE – Sudeste

SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SP – São Paulo

SU – Sul

UPS – United Parcel Service

WEB – World Wide Web

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	JUSTIFICATIVA.....	14
1.2	OBJETIVOS.....	15
1.2.1	Objetivo Geral	15
1.2.2	Objetivos Específicos.....	15
1.3	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	16
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1	PANORAMA DO SETOR NÁUTICO NO BRASIL.....	17
2.2	COMÉRCIO ELETRÔNICO.....	23
2.3	MODELO DE NEGÓCIOS	26
2.3.1	Inovação nos modelos de negócios	27
2.3.1.1	Cadeia de valor de Porter	29
2.3.1.2	Modelo de quatro caixas de Johnson.....	30
2.3.1.3	Modelo de negócios CANVAS	31
2.3.1.4	Modelo de oito elementos chave.....	34
2.3.2	Principais elementos dos modelos de negócios	35
2.4	EMPREENDEDORISMO	36
2.4.1	Plano de Negócios	36
2.4.1.1	Definição de plano de negócios	36
2.4.1.2	Estrutura de um plano de negócios	37
3	METODOLOGIA	42
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	42
3.2	ETAPAS DA PESQUISA.....	42
4	COMÉRCIO ELETRÔNICO DE PEÇAS NÁUTICAS: PROPOSIÇÃO DE UM NEGÓCIO	45
4.1	MODELO DE NEGÓCIOS DE BUSNARDO.....	45
4.2	PLANO DE NEGÓCIOS VOLTADO AO COMÉRCIO ELETRÔNICO NO SETOR NÁUTICO	48
4.3	VERIFICAÇÃO DA ABORDAGEM DO MARKETING NO PLANO DE NEGÓCIOS DE UM COMÉRCIO ELETRÔNICO NO SETOR NÁUTICO.....	50
4.3.1	Produto.....	50
4.3.1.1	Variedade	51

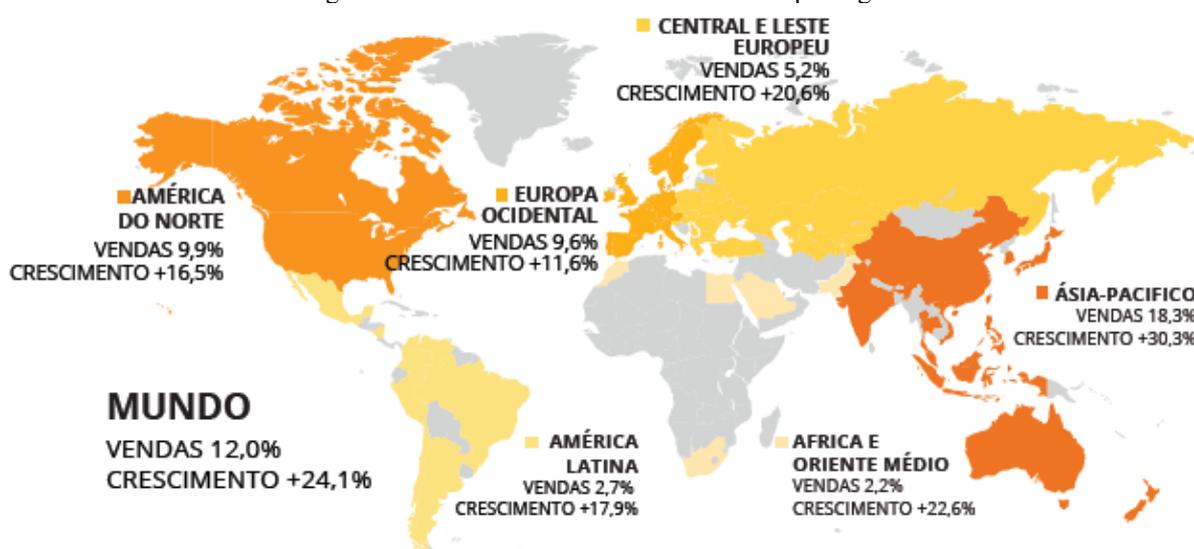
4.3.1.2	Características	53
4.3.1.3	Qualidade	54
4.3.1.4	Embalagem.....	55
4.3.1.5	Garantias e devoluções.....	58
4.3.2	Preço	59
4.3.2.1	Preço de lista	59
4.3.2.2	Descontos e bonificações	60
4.3.2.3	Formas e prazos de pagamento	60
4.3.3	Praça	61
4.3.3.1	Canais	61
4.3.3.2	Cobertura.....	63
4.3.3.3	Estoque.....	64
4.3.3.4	Transporte.....	65
4.3.4	Promoção.....	65
4.3.4.1	Promoção de vendas.....	66
4.3.4.2	Propaganda.....	66
4.3.4.3	Marketing direto.....	67
4.3.5	Análise de mercado	68
4.3.6	Análise de concorrentes	71
4.4	AVALIAÇÃO DA ABORDAGEM DE MARKETING PROPOSTA.....	73
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	74
5.1	LIMITAÇÕES ENCONTRADAS.....	75
5.2	SUGESTÃO PARA TRABALHOS FUTUROS	76
	REFERÊNCIAS	77
	APÊNDICE A – DEPARTAMENTOS.....	81

1 INTRODUÇÃO

A criação de um novo negócio envolve estudo e trabalho sob diversos parâmetros, fato esse que justifica certa dificuldade para a obtenção de sucesso em novos empreendimentos. No entanto, o espírito empreendedor, a vontade de criar o próprio negócio e conquistar objetivos pessoais são grandes motivadores que auxiliam na superação dessas barreiras.

Dentre as oportunidades de negócios que se identificam atualmente, o comércio eletrônico, também conhecido como *e-commerce*, revela um grande potencial, tendo em vista o número de usuários de *internet* no mundo e o volume de consumidores que têm adotado a aquisição de bens e serviços por meio deste (EMARKETER, 2018). A Figura 1 ilustra esse contexto.

Figura 1 – Vendas do e-commerce no mundo por região.



Fonte: EMARKETER (2018).

É possível notar, por meio da Figura 1, que a tendência do crescimento do *e-commerce* é mundial e que a América Latina apresenta grandes oportunidades de investimento, na qual apenas 2,7% dos bens comercializados ocorreram por meio do negócio *online*, em 2018. Segundo a empresa Ebit (2019), especializada em estudos na área do comércio eletrônico, após duas décadas enfrentando momentos econômicos instáveis, o cenário brasileiro, no que se refere ao *e-commerce*, apresenta maturidade para um crescimento homogêneo e consistente. Esse

crescimento vem acontecendo devido à procura por rendas alternativas, justificada principalmente pelo aumento da taxa de desemprego de 58% em 2017, para 68% em 2018 (EBIT, 2019).

Antes de abrir uma empresa, virtual ou não, há diversos detalhes a se considerar. São muitas as informações e fontes de conteúdo a serem analisadas, portanto, é preciso cautela e principalmente estudo e conhecimento. Nota-se a importância da utilização de algumas ferramentas para auxiliar nessa abertura, dentre elas, pode-se citar os modelos e planos de negócios para assessorar o planejamento e operação de uma empresa. Estas são ferramentas que auxiliam na busca por resultados positivos do empreendimento e que são capazes de materializar as ideias do empreendedor, mostrando o panorama geral do negócio que se deseja abrir.

Alguns setores demandam um estudo prévio a fim de verificar se há oportunidades de investimento na área. Um desses setores, que vem se destacando no Brasil é o náutico, com aproximadamente 120 estaleiros formais especializados na produção de embarcações de esporte e recreio, desde caiaques, pranchas à vela e motos aquáticas até iates de alto luxo. O Sul e Sudeste do país são as regiões protagonistas, contando com mais de 85% dos estaleiros. Pode-se destacar o estado de São Paulo que abrange 35% do total, seguido de Santa Catarina com 21% e Rio de Janeiro com 14% (ACOBAR, 2012).

A expectativa quanto ao setor náutico no Brasil é positiva, pois espera-se que o mesmo atinja uma receita de 1,5 bilhão de dólares até 2020. Como motivo para tal otimismo, considera-se a redução das taxas de Impostos Sobre Produtos Industrializados (IPI) e das taxas de Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), que foram significativas na última década (SINAVAL, 2018).

1.1 JUSTIFICATIVA

A justificativa deste estudo está pautada em três tópicos distintos, quais sejam: a importância, a originalidade e a discussão do tema.

A elaboração, tanto de um modelo de negócios, como de um plano de negócios, seja qual for o tamanho do empreendimento, é de significativa importância para o sucesso do mesmo. Tratam-se de ferramentas que auxiliam o empreendedor a organizar pesquisas detalhadas do novo negócio, definir os objetivos e meios para concretizá-lo e garantir a redução de riscos diretamente ligados ao sucesso de uma empresa. Dessa forma, o presente estudo

mostra sua importância ao elaborar um modelo de negócios bem como um plano de negócios, estruturados para a aplicação em um comércio eletrônico voltado ao setor náutico.

No que se refere as produções científicas, são poucas que discutem a abordagem do comércio eletrônico voltada ao setor náutico. Essencialmente, as literaturas pesquisadas tratam do comércio eletrônico de forma genérica e, dessa forma, percebe-se a carência de estudos com aplicações nesse âmbito. Acredita-se que integrando os conceitos que se encontram publicados, tanto quanto ao comércio eletrônico, quanto às informações relacionadas ao setor no país, seja possível estabelecer um estudo que agregue valor a comunidade científica.

Percebe-se a viabilidade do trabalho a partir do momento que é possível o levantamento de dados e subsídios referentes ao tema, mesmo que, como citado anteriormente, poucas sejam as publicações que tratam deste conteúdo de forma análoga ao que se deseja apresentar. Embora identifique-se o desejo de mostrar a execução do plano de negócios elaborado como um todo, este trata-se de um feito impraticável durante a aplicação de um trabalho de conclusão de curso, devido a extensão que o mesmo teria. Portanto, torna-se viável apresentar uma determinada parte da execução do plano.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Propor um modelo e um plano de negócios que mescle estruturas e características de autores relevantes para atender às necessidades inerentes de um comércio eletrônico de peças, acessórios e equipamentos náuticos.

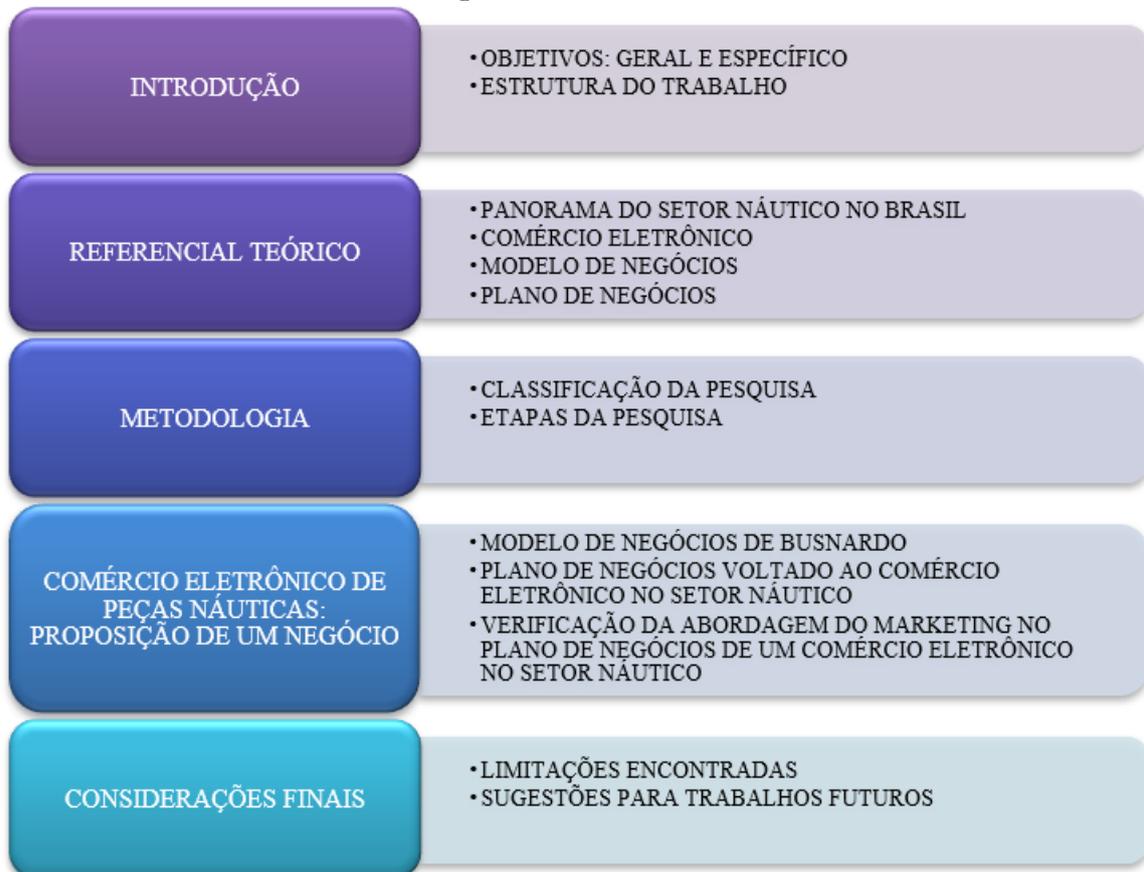
1.2.2 Objetivos Específicos

- Analisar o cenário náutico brasileiro e o crescimento do comércio eletrônico na última década;
- Estudar modelos e planos de negócios a fim de compreender suas estruturas e abordagens;
- Aplicar o plano de negócios elaborado no que tange os tópicos relacionados as etapas de marketing.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Quanto a estrutura do trabalho, a Figura 2 apresenta sua composição a qual está dividida em cinco capítulos: Introdução, Referencial Teórico, Metodologia, Comércio Eletrônico de Peças Náuticas: Uma Proposição e Considerações Finais.

Figura 2 – Estrutura do trabalho



Fonte: O Autor (2019).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta os principais conceitos utilizados para a proposição da implantação de um comércio eletrônico de peças, acessórios e equipamentos náuticos.

No primeiro momento é abordado o panorama atual do setor náutico no Brasil. Por conseguinte, conceitos referentes ao comércio eletrônico e seu cenário atual no mercado. Ao final deste capítulo são contemplados os embasamentos teóricos referentes aos modelos de negócios, inovação, tipos e ferramentas que auxiliam o estudo e desenvolvimento de um novo empreendimento.

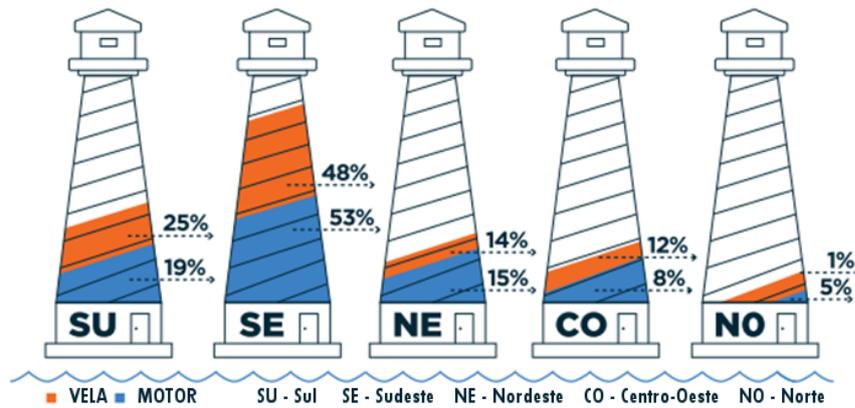
2.1 PANORAMA DO SETOR NÁUTICO NO BRASIL

O Brasil possui um litoral com 8,5 mil quilômetros de costa navegáveis (MINISTÉRIO DA INFRAESTRUTURA, 2014a), 56.594 quilômetros de vias internas navegáveis (MINISTÉRIO DA INFRAESTRUTURA, 2014b) e 9.260 quilômetros de margens de reservatórios de água doce (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2008), que abrangem lagos de hidrelétricas, lagos e lagoas naturais, tornando o país extremamente propício à navegação.

Segundo a Associação Brasileira dos Construtores de Barcos e seus Implementos (ACOBAR, 2012), o crescimento da renda disponível no mercado interno alavancou as vendas de embarcações novas, atingindo níveis inéditos. Essa expansão não só alavancou a demanda por embarcações e acessórios, mas também por estruturas e serviços de apoio náutico, com reflexos em todo o Brasil. Centros náuticos surgiram e se modernizaram não só no litoral, como também em regiões do interior do país, onde um enorme potencial náutico começa a ser explorado de forma organizada e profissional. É relevante citar que o clima e as características geográficas tornam o Brasil um dos países com maior potencial náutico do mundo.

Em 2018 a frota brasileira de embarcações de esporte e recreio compreendeu um conjunto de aproximadamente 64.300 embarcações, que incluem infláveis, veleiros e à motor (motorização interna e externa), conforme ICOMIA (2018). A distribuição da frota por região pode ser visualizada na Figura 3.

Figura 3 – Distribuição da frota por região.

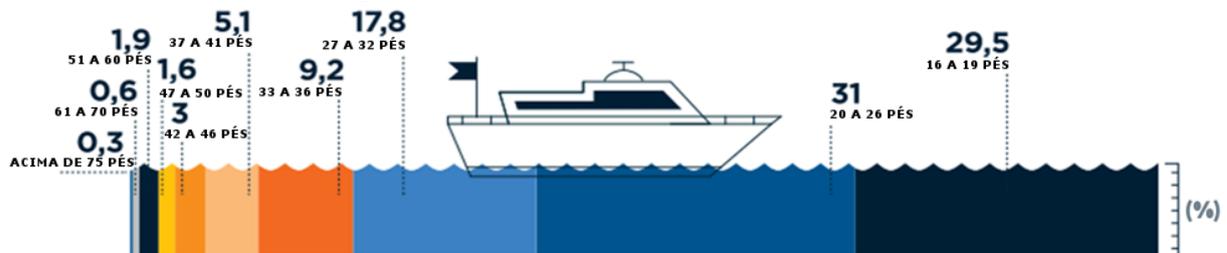


Fonte: ACOBAR (2012).

Nota-se, por meio da Figura 3, que a frota de embarcações, tanto movidas a vela como a motor estão concentradas predominantemente na região Sudeste do país, região esta que reúne cerca de metade da frota brasileira. Unida as regiões Sul e Nordeste, que também possuem números expressivos, percebe-se que a aproximação litorânea é um fator determinante sobre a distribuição da frota. Em contrapartida, a região Norte possui números consideravelmente baixos de 1% e 5%, para frota a vela e a motor, respectivamente.

Como mostra a Figura 4, a categoria mais encontrada nas estruturas de apoio náutico no Brasil é a de lanchas na faixa de 20 a 26 pés (31%). Nota-se também que cerca de 60% das embarcações a motor têm até 26 pés. Trata-se de uma categoria que oferece condições de navegabilidade e segurança em águas costeiras e abrigadas (faixa de água onde esteja ausente qualquer condição perigosa e/ou especial), disponibilizando conforto para até oito pessoas (ACOBAR, 2012).

Figura 4 – Distribuição de lanchas por tamanho (%).

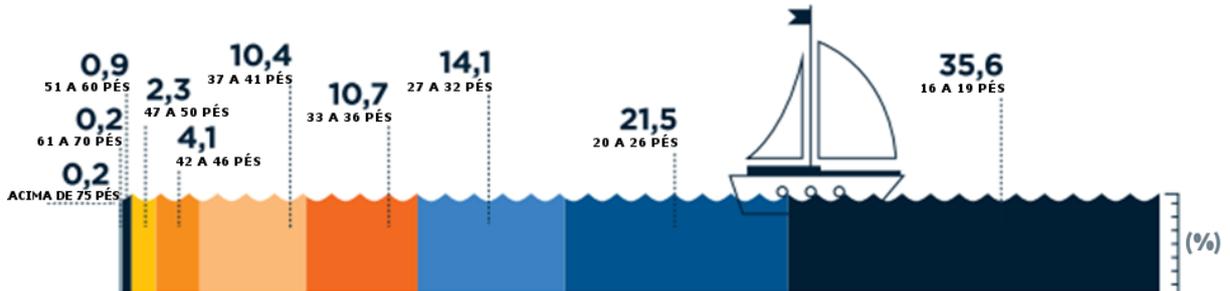


Fonte: ACOBAR (2012).

Quando se trata de veleiros, a pesquisa de campo realizada por ACOBAR (2012) evidencia que cerca de 57% de sua frota possui tamanho igual ou inferior a 26 pés (Figura 5).

Essa faixa de dimensão torna-os adequados para navegação costeira e em águas abrigadas, como lagoas, rios, baías e enseadas.

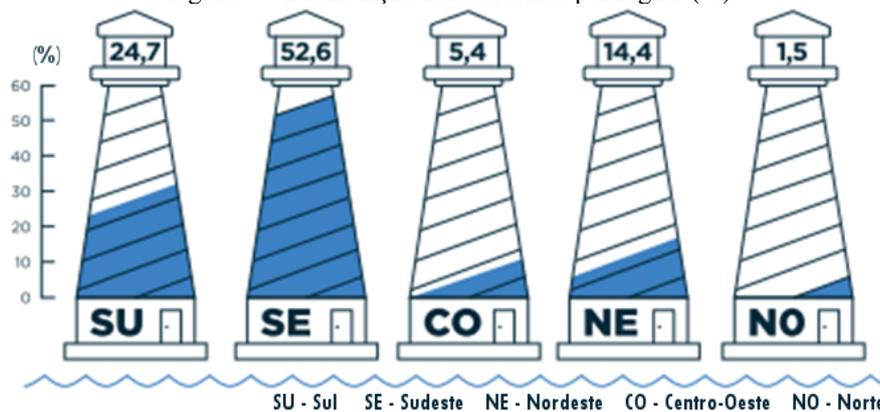
Figura 5 – Distribuição de veleiros por tamanho (%).



Fonte: ACOBAR (2012).

Com o intuito de prestar serviços e fornecer a guarda das embarcações, as estruturas de apoio náutico estão espalhadas por toda a extensão do território nacional. Segundo a ICOMIA (2018), o Brasil possui um total de 652 instalações de suporte náutico para a acomodação de embarcações de recreio. Conforme mostra a Figura 6, a região Sudeste concentra mais de 50% destas estruturas, em seguida aparecem as regiões Sul e Nordeste ACOBAR (2012).

Figura 6 – Distribuição das estruturas por região (%).



Fonte: ACOBAR (2012).

Por meio da Figura 6, nota-se que 91,7% das estruturas de apoio náutico no Brasil concentram-se nas regiões Sul, Sudeste e Nordeste. Estas estruturas, de acordo com ACOBAR (2012), são divididas essencialmente em três tipos de bases de apoio náutico no Brasil. São elas:

- Garagens náuticas: Estruturas que oferecem vagas cobertas e descobertas para embarcações com carretas próprias, rebocadas por trator. Necessitam de

rampas de descida e subida dos barcos, quando a própria praia não oferece esse suporte. São estruturas menos sofisticadas, com pequeno escritório, depósito, lanchonete e sanitários. Em geral não possuem postos de combustível próprio. Um exemplo desse tipo de instalação pode ser visualizado na Figura 7;

Figura 7 – Garagem náutica localizada em Itirapina - SP.



Fonte: Página da empresa Marina Broa¹.

- Marinas: Estruturas que constam com vagas secas cobertas em um nível ou verticalizadas, até quatro níveis (empilhadas), vagas molhadas, doca de combustível, rampa, equipamentos sofisticados, estaleiro de serviços, lojas, restaurantes, bares, lavanderia, estacionamento para veículos, hotelaria, centro de eventos, entre outros. Na Figura 8 é mostrado um exemplo deste tipo de base de apoio náutico;

¹ - Disponível em: <http://marinabroa.com.br/garagem-nautica/>. Acesso em mar. 2019.

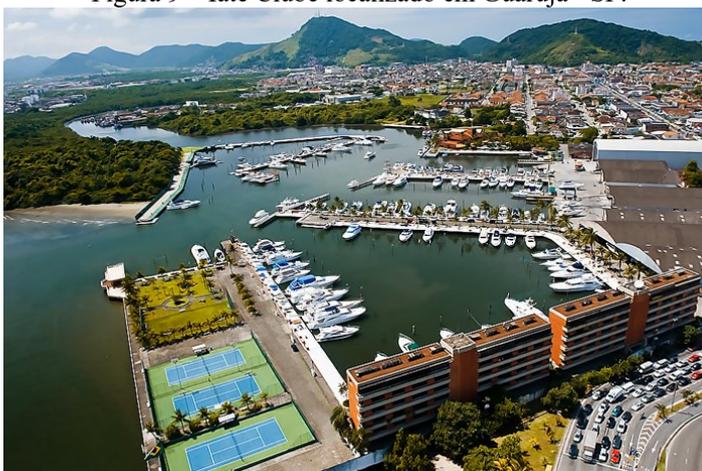
Figura 8 – Marina Tedesco localizada em Balneário Camboriú - SC.



Fonte: Página Perfil Náutico².

- Iates Clubes: Geralmente mantêm vagas secas e/ou molhadas, doca de combustível, rampa, veleria, escola de vela, restaurantes, sala de jogos, bares, lojas, área social e estacionamento para veículos. Grande parte desses clubes se desenvolveu sem planejamento e ocupou o espaço físico de terreno e do espelho d'água. Vários foram fundados na década de 40 e sobrevivem devido as atividades náuticas. A Figura 9 mostra um exemplo deste tipo de empreendimento.

Figura 9 – Iate Clube localizado em Guarujá - SP.



Fonte: Página Rumo ao Mar³.

² - Disponível em: <https://perfilnautico.com.br/tedesco-marina-camboriu-santa-catarina/>. Acesso em mar. 2019.

³ - Disponível em: <http://rumoaoamar.org.br/clubes/iate-clube-de-santos-70-anos-dedicados-ao-mar.html>. Acesso em mar. 2019.

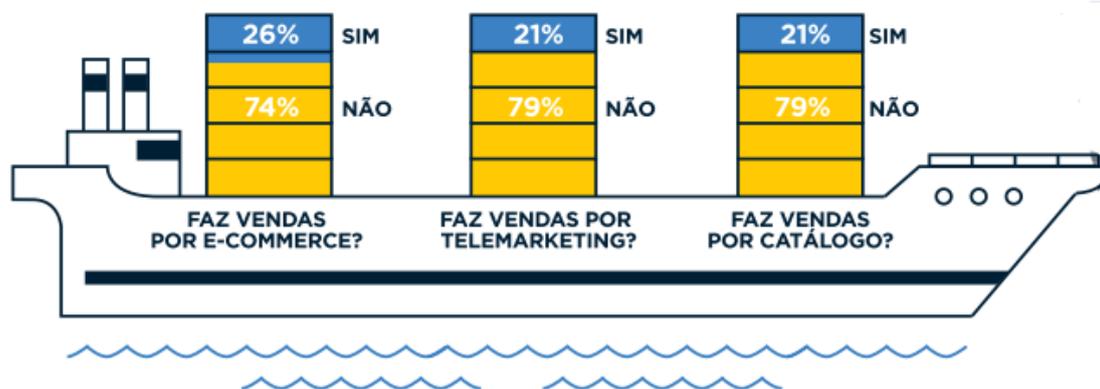
O mercado náutico brasileiro é composto por uma rede de varejo de lojas especializadas que se localizam ao redor das estruturas de apoio náutico e dos maiores centros consumidores do país, com destaques para as capitais e regiões litorâneas, principalmente no Sudeste, Sul e Nordeste. A grande maioria dessas lojas ajusta a sua atuação pela segmentação geográfica do mercado, ou seja, considera os consumidores de sua região de influência e concorrem com lojas da mesma praça.

O eixo da BR-101, em Santa Catarina, é o polo náutico mais importante da região e o terceiro maior do Brasil, perdendo apenas para o litoral do Rio de Janeiro e de São Paulo. Nessa região, abrigam-se estruturas de apoio náutico, que incluem iates clubes, garagens náuticas, hotéis, empreendimentos imobiliários e marinas de alto padrão. O estado de Santa Catarina, que naturalmente tem uma geografia propícia a navegação, ainda vem contando com incentivos fiscais à indústria náutica, fazendo com que surjam alguns pólos de destaque no estado. Em função disso, empresas conceituadas neste segmento vêm buscando investir no estado (SEBRAE, 2014). Nas marinas, desde o último trimestre de 2017 a procura por vagas aumentou. Em Itajaí o aumento foi de 15%, trazendo em média cinco novos barcos a ocuparem vagas no empreendimento por mês. Já em Balneário Camboriú, a procura aumentou em 30%, evidenciando o investimento em novas embarcações (SPAUTZ, 2018).

Para ACOBAR (2012), são muitos os motivos que justificam tal desenvolvimento náutico nessa região. O relevo do litoral catarinense, com suas baías, ilhas, lagoas, penínsulas e enseadas abrigadas, oferece uma beleza natural que atrai muitos turistas e favorecem a navegação costeira. São regiões famosas pelo turismo, nas quais o mar é o grande atrativo, como Balneário Camboriú, Florianópolis e Porto Belo. A presença de cidades grandes e prósperas num raio de 500 quilômetros, como Porto Alegre, Curitiba, Florianópolis, Blumenau e Joinville, também fundamentam esse desenvolvimento. Outro fator que agrega valor à região é o regime constante de ventos ao longo do ano, favorecendo a navegação à vela.

Mesmo levando em consideração o fato de o mercado náutico contar com uma diversificação de itens, ainda são poucas as operações de varejo que são concretizadas por meio do comércio eletrônico, televendas ou vendas por catálogo. Fato esse que pode ser visualizado na Figura 10, a qual mostra que, em 2012, apenas 26% das empresas concretizam vendas por meio de um *e-commerce* no Brasil (ACOBAR, 2012).

Figura 10 – Vendas por *e-commerce*, telemarketing ou catálogo.

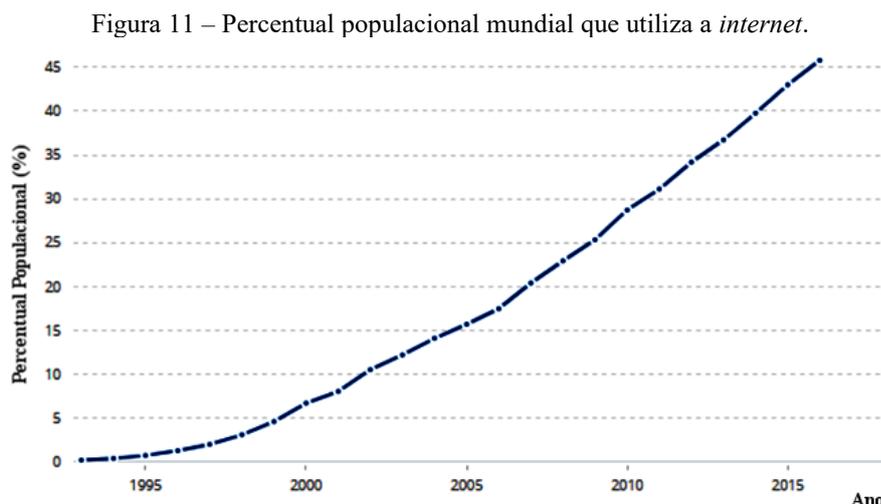


Fonte: ACOBAR (2012).

Dados de 2018 mostram que esse mercado movimentou cerca de €14,8 milhões em vendas domésticas e €6,8 milhões em importação no país. Dessa maneira, verifica-se o potencial desse tipo de negócio, onde o mercado brasileiro necessita de gargalos internacionais para suprir a demanda nacional. As lojas especializadas em náutica no Brasil vendem embarcações de todos os tamanhos, além de acessórios, equipamentos e peças. Baseadas nos mercados mais consolidados, encontram-se lojas que atuam em linhas de produtos específicos, como materiais de salvatagem, hélices e ferragens náuticas, tintas e equipamentos eletrônicos de telemetria e apoio à navegação (ICOMIA, 2018).

2.2 COMÉRCIO ELETRÔNICO

Entre os anos de 1993 e 2015, a porcentagem da população mundial que fez uso da *internet* passou de 0,25% para significantes 45,79%. (INTERNACIONAL TELECOMMUNICATION UNION, 2015). A curva mostrada na Figura 11 apresenta esse crescimento, que vem ocorrendo principalmente devido ao uso da *internet* para o comércio eletrônico.



Fonte: Internacional Telecommunication Union (2015).

De acordo com Traver e Laudon (2017), o comércio eletrônico trata do uso da *internet*, da *World Wide Web* (WEB) e de aplicativos e navegadores móveis executados em dispositivos para a realização de negócios. Em outras palavras, refere-se a transações comerciais digitais entre as organizações e seus clientes.

Rainer e Cegielski (2011) definem o comércio eletrônico, também chamado de *e-commerce*, como sendo um processo de compra, venda, transferência ou troca de produtos, serviços ou até mesmo informações através de redes de computadores, incluindo a *internet*. Com uma visão mais generalizada, Chaffey (2006) considera o comércio eletrônico como sendo todas as transações mediadas eletronicamente entre uma organização e um terceiro.

Existem vários tipos de comércio eletrônico e diferentes maneiras de caracterizá-los. Comumente, essa distinção é dada pela natureza da relação de mercado, ou seja, quem está vendendo para quem. São eles: *business-to-consumer*, *business-to-business* e *consumer-to-consumer*. No *business-to-consumer* (B2C), as transações comerciais ocorrem entre uma empresa e um consumidor final. Trata-se de um modelo que está crescendo de forma exponencial, tendo em vista que é um tipo de comércio eletrônico em que a maioria dos consumidores são aptos de encontrar. Como exemplo de empresa que domina esse tipo de negociação, pode-se citar a *Amazon* (TRAVER; LAUNDON, 2017).

Quando as transações comerciais ocorrem entre empresas, o modelo é nomeado *business-to-business* (B2B). Este, por sua vez, é o que mais gerou receitas nos últimos tempos e ainda possui a tendência que alcançar valores maiores. Enquanto o B2C apresentou receitas de 1,18 trilhões de euros em 2014, o modelo B2B atingiu valores de aproximadamente 12,4

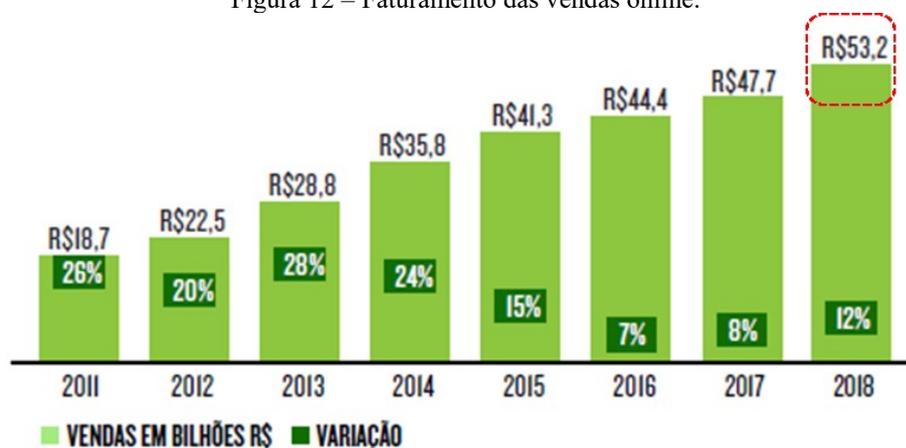
trilhões. A UPS (*United Parcel Service*), empresa com destaque na gerência global de cadeias de suprimento, é uma das líderes nesse tipo de mercado (TRAVER; LAUNDON, 2017).

De acordo com Traver e Laudon (2017), no *consumer-to-consumer* (C2C), não há uma empresa que forneça os produtos. Existe apenas uma empresa intermediária que fornece os serviços administrativos para a realização das transações comerciais na *internet* entre os consumidores, como leilões e vendas diretas. O *Ebay* é um exemplo desse tipo de negócio, que gerou cerca de \$82 bilhões em volume bruto de mercadorias em 2016 (EBAY, 2016).

Na visão de Traver e Laudon (2017), o comércio eletrônico está crescendo de forma significativa. Analistas estimam que até 2020, consumidores irão desembolsar cerca de \$933 bilhões, enquanto empresas cerca de \$9,1 trilhões em transações digitais. Até 2050, ou mesmo antes, a expectativa é que a maior parte do comércio seja por meio do *e-commerce*.

No Brasil, o comércio eletrônico vem se consolidando a cada ano, como constatado na Figura 12 por meio de dados da pesquisa da empresa Ebit. Nota-se que o crescimento do faturamento a partir das vendas online no Brasil vem sofrendo um aumento significativo. São R\$ 53,2 bilhões faturados no ano de 2018. No comparativo com o ano anterior, nota-se um crescimento de 12% no valor total movimentado (EBIT, 2019).

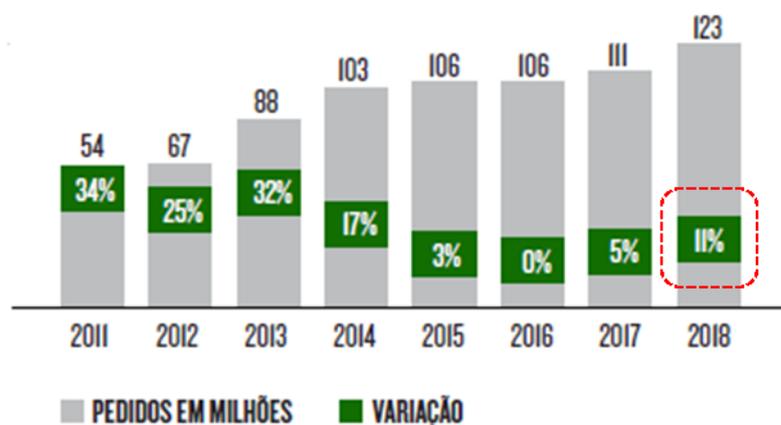
Figura 12 – Faturamento das vendas online.



Fonte: Ebit (2019).

Quanto ao número de pedidos no comércio eletrônico, percebe-se também um aumento considerável de 11%. Segundo dados coletados pelo Ebit (2019), o total de pedidos realizados no ano de 2018 foi de 123 milhões. A constatação desse crescimento pode ser visualizada na Figura 13.

Figura 13 – Número de pedidos no comércio eletrônico.



Fonte: Ebit (2019).

Segundo Galinari et al. (2015), a expansão da comercialização *on-line* está altamente relacionada com redução de custos, uma vez que empresas que comercializam por meio do comércio eletrônico possuem despesas bem menores do que empresas físicas. Essa economia está associada não somente aos gastos com edificação de lojas e estruturas para o atendimento aos clientes, como também na redução do número de funcionários e, conseqüentemente, nas despesas com salários, encargos e comissões. O autor lembra também que este tipo de negócio funciona 24h por dia, ultrapassando barreiras regionais e possibilitando a comercialização a nível nacional ou até mesmo internacional.

No que se refere a expansão do mercado voltado ao *e-commerce*, sua tendência é mundial. Em 2018, segundo o portal eMarketer (2018), seu aumento foi considerável, apresentando valores próximos a 24% de crescimento em relação ao ano anterior. Assim, proporcionados pela tecnologia e economia compartilhada, que cresceram ao longo dos anos, novos modelos de negócios foram idealizados com o intuito de agregar valor aos bens e serviços oferecidos aos consumidores.

2.3 MODELO DE NEGÓCIOS

Embora o conceito de modelo de negócios tenha surgido pela primeira vez em um artigo acadêmico no ano de 1957, sua concepção pode ser considerada recente. De acordo com estudos realizados, buscando a utilização do conceito de modelo de negócios, notou-se que o mesmo passou a ser mais estudado por volta do início dos anos 2000. O aumento considerável do uso desse termo entre os anos de 1995 e 2010 adapta-se ao período em que surge a utilização da *internet* no mundo dos negócios e o desenvolvimento do mercado de ações da NASDAQ

(*National Association of Securities Dealers Automated Quotations*) (OSTERWALDER; PIGNEUR; TUCCI, 2005).

Osterwalder e Pigneur (2010) definem um modelo de negócios como a arquitetura de uma instituição e sua rede de afiliados para criar, gerar mercado, entregar valor e capital relacionado a um ou mais segmentos de clientes a fim de gerar lucro e receita sustentável. Em outras palavras, um modelo de negócios descreve a lógica de como uma organização cria, proporciona e obtém valor. Kaplan (2012) segue a mesma definição e acrescenta que o atual modelo de negócios de qualquer organização pode ser construído respondendo a três perguntas básicas:

1. Como sua organização cria valor?
2. Como sua organização entrega valor?
3. Como sua organização obtém valor?

O conceito de modelo de negócios, de uma forma geral, difere de acordo com o ponto de vista de cada autor. Para Zott e Amit (2005), trata-se de um sistema de atividades interconectadas e interdependentes que determinam a maneira como uma empresa faz negócios com seus clientes, parceiros e fornecedores. Muelhausen (2013), fundador do Instituto de Modelo de Negócios, identifica o modelo de negócios como sendo um “empreendedorismo avançado”, uma vez que continua onde o empreendedorismo termina. Ele também distingue os termos modelo de negócios e estratégia de negócios, que comumente causam confusão entre os autores. Em sua perspectiva, o modelo de negócios é apenas uma parte da estratégia geral de negócios. O modelo de negócios é o valor que você criará, enquanto a estratégia é como você o fará.

Para Teece (2010), os empreendedores devem dar atenção aos modelos de negócios pois eles são características necessárias das economias de mercado onde há escolha do cliente, custos de transação, heterogeneidade entre consumidor e produtor, e concorrência. Um modelo de negócios não só precisa especificar como uma empresa pretende ganhar dinheiro, mas também precisa incluir informações do porquê os clientes querem dar dinheiro a ela (JOHNSON, 2010).

2.3.1 Inovação nos modelos de negócios

Para Teece (2010), o conceito de modelos de negócios em geral, especialmente no contexto de inovações, não recebe a importância correspondente tanto na literatura teórica, quanto na prática. O autor completa que essa lacuna na literatura deve ser preenchida devido ao

fato de que muitas inovações tecnológicas falham comercialmente, unicamente porque não são seguidas por um modelo de negócios inovador que possui poderio para gerar valor tanto para clientes quanto para empresas.

A maioria das indústrias no passado foram caracterizadas por um modelo de negócios dominante, fato que está mudando radicalmente. Atualmente, diferentes modelos de negócios competem nos mesmos mercados e os limites entre as indústrias estão se desfazendo. Inovação nos modelos de negócios não se trata de olhar para o passado ou para os concorrentes, não se refere a uma cópia ou comparação de produtos, serviços ou práticas empresariais, mas sim sobre criar mecanismos para gerar valor e obter receitas. Inovação nos modelos de negócios trata-se de desafiar o pensamento padrão para projetar modelos originais que atendem às necessidades insatisfeitas, novas ou ocultas dos clientes (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

Para Mitchell e Coles (2004), as inovações nos modelos de negócios tratam das substituições dentro dos modelos de negócios que as empresas fazem para fornecer produtos ou serviços aos clientes e usuários finais que não estavam disponíveis anteriormente. De acordo com Zott e Amit (2012), elas são de grande importância para gestores, empreendedores e pesquisadores acadêmicos por três razões principais. Em primeiro lugar, as inovações em modelos de negócios representam uma fonte pouco utilizada para geração de valor futuro. A segunda razão é a de que os concorrentes podem considerar ser mais difícil plagiar todo um novo sistema de atividades do que um único novo produto ou processo. E, por fim, por se tratar uma ferramenta competitiva relevante, nunca se deve subestimar os esforços dos concorrentes na área de inovação nos modelos de negócios.

Zott e Amit (2012) ainda concluem que as inovações em modelos de negócios ajudam as empresas a criar um novo mercado ou permitem que criem e explorem novas oportunidades nos mercados existentes. Embora as mudanças possam ser sutis, mesmo assim podem ter capacidade de gerar benefícios importantes para os empreendedores.

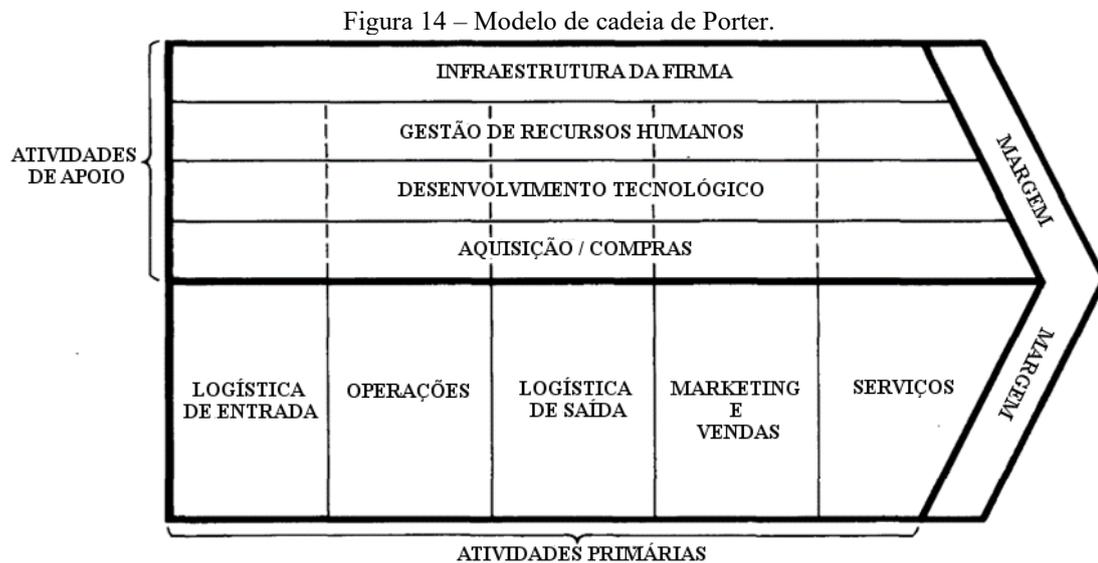
Com o passar do tempo, juntamente com a tentativa de encontrar uma definição de modelo de negócios, diversos autores (PORTER, 1985; JOHNSON, 2010; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010; TRAVER; LAUDON, 2017) se empenharam em desenvolver diferentes estruturas com o objetivo de explicar quais são os componentes de um modelo de negócios, como ele pode ser reinventado e, mais importante, gerenciado. Estruturas de modelos de negócios e ferramentas de análise foram criadas, mas apenas algumas tiveram valor realmente prático. A seguir são apresentados os modelos de negócios selecionados para esse estudo:

- Cadeia de valor de Porter
- Modelo de quatro caixas

- Modelo de negócios Canvas
- Modelo de oito elementos chave

2.3.1.1 Cadeia de valor de Porter

Toda empresa é uma coleção de atividades para projetar, produzir, vender, entregar e dar apoio a um determinado produto ou serviço. Essas atividades podem ser representadas com o auxílio de uma cadeia de valores que pode variar seus itens de acordo com a linha de produto, tipo de comprador, área geográfica ou distribuição (PORTER, 1985). O modelo da cadeia de valor de Porter (1985) pode ser visualizado na Figura 14.



Fonte: Porter (1985).

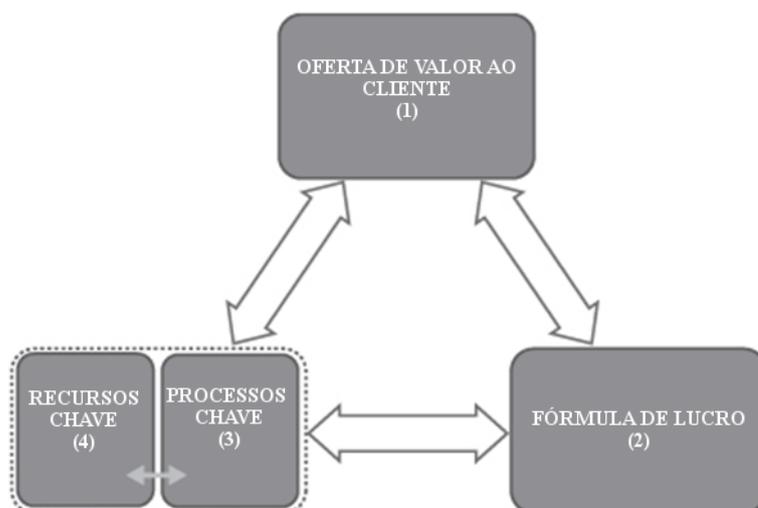
A Figura 14 mostra que as atividades realizadas por uma empresa podem ser organizadas em nove categorias, divididas em atividades primárias e atividades de apoio. As atividades primárias possuem relação direta com a criação, comercialização e suporte do produto ou serviço em que se deseja lançar no mercado. Já as atividades de apoio, como o próprio nome revela, possuem a função de fornecer apoio as atividades primárias, relacionadas com a aquisição de inputs, tecnologia, recursos humanos e outras missões. A margem trata-se da diferença entre o valor total e o custo coletivo da execução das atividades de valor, podendo ser medida de diferentes formas (PORTER, 1985).

Por fim, Porter (1985) refere-se a este modelo como um desmembramento das atividades de uma empresa de modo a capturar o comportamento dos custos com o intuito de reduzi-los ou melhorar as potenciais fontes de diferenciação da instituição.

2.3.1.2 Modelo de quatro caixas de Johnson

Desenvolvido por Johnson (2010), esse modelo consiste em quatro elementos interdependentes que podem ser representados por quatro caixas (Figura 15). O autor declara que seu modelo fornece a estrutura necessária para revelar e categorizar todas as questões que devem ser abordadas antes que uma empresa se aventure em um ambiente de baixo conhecimento.

Figura 15 – Modelo de quatro caixas.



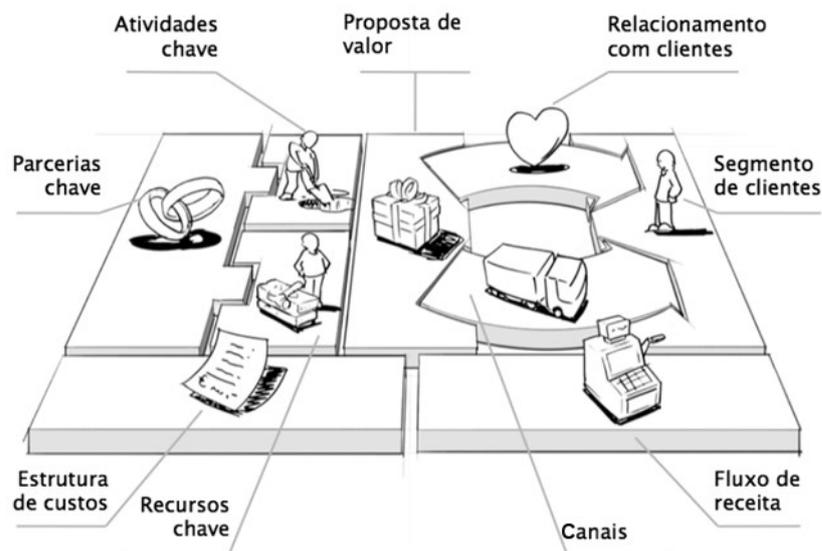
Fonte: Johnson (2010).

O primeiro elemento trata-se da oferta de valor ao cliente, descrevendo como uma empresa cria valor para um determinado conjunto de clientes a um determinado preço. Definindo a maneira pela qual a empresa irá capturar valor na forma de lucro, tem-se o segundo elemento, chamado fórmula de lucro. Já o terceiro e quarto elementos do modelo referem-se aos recursos-chave e processos-chave, definidos como os meios pelos quais a empresa irá entregar valor para o cliente e para si. Em outras palavras, eles são os ativos críticos, as habilidades, atividades, rotinas e formas de trabalho que instituição necessita para que a proposta de valor ao cliente e a fórmula de lucro sejam entregues ao seu público (JOHNSON, 2010).

2.3.1.3 Modelo de negócios CANVAS

Elaborado por Osterwalder e Pigneur (2010), o modelo de negócios canvas é uma ferramenta que possibilita ao empreendedor ter uma visão geral de uma empresa em nove blocos, mostrando com facilidade e concisão a lógica de como uma organização pretende gerar valor. Esses blocos cobrem as quatro áreas principais de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. Na Figura 16 é possível visualizar os componentes do modelo.

Figura 16 – Modelo de negócios Canvas.



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010).

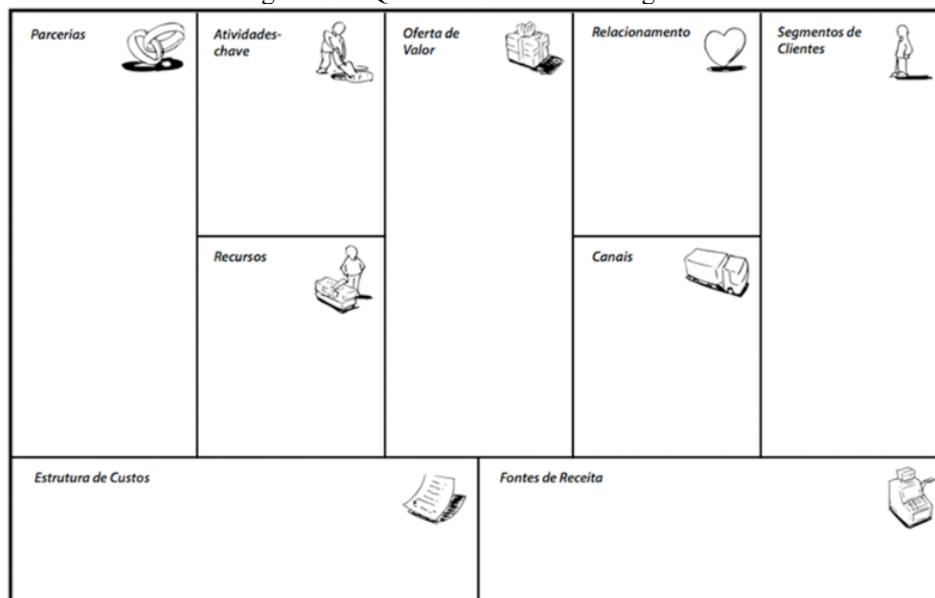
Segundo Osterwalder e Pigneur (2010), as seções são compostas por:

- Segmento de clientes: define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa busca servir;
- Oferta de valor: descreve o pacote de produtos e serviços que criam valor para o cliente específico, que satisfaçam suas necessidades. É o motivo pelo qual os clientes optam por uma empresa ou outra;
- Canais: descreve como uma empresa se comunica e alcança seus clientes, através de canais de comunicação, distribuição e venda. Eles desempenham um importante papel na experiência geral do cliente;
- Relacionamento com clientes: descreve os tipos de relação que uma empresa estabelece com seus clientes específicos. Movido pelas motivações de conquista do cliente, retenção do cliente e ampliação de vendas;

- Fontes de receita: representa o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada segmento de cliente;
- Recursos chave: descreve os recursos exigidos para fazer um modelo de negócios funcionar, entregando a proposta de valor;
- Atividades chave: descreve as ações mais importantes que uma empresa deve realizar para fazer seu modelo de negócios funcionar;
- Parcerias chave: descreve a cadeia de fornecedores e parceiros que conduzem o modelo de negócios a funcionar. Alianças entre empresas para otimizar seus modelos, reduzir riscos ou adquirir recursos;
- Estrutura de custos: descreve todos os custos envolvidos na operação de um modelo de negócios.

Os nove componentes de um modelo de negócios formam a base para uma ferramenta útil chamada de Quadro de Modelo de Negócios, formatada em nove blocos e mostrada na Figura 17 (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

Figura 17 – Quadro de Modelo de Negócios.

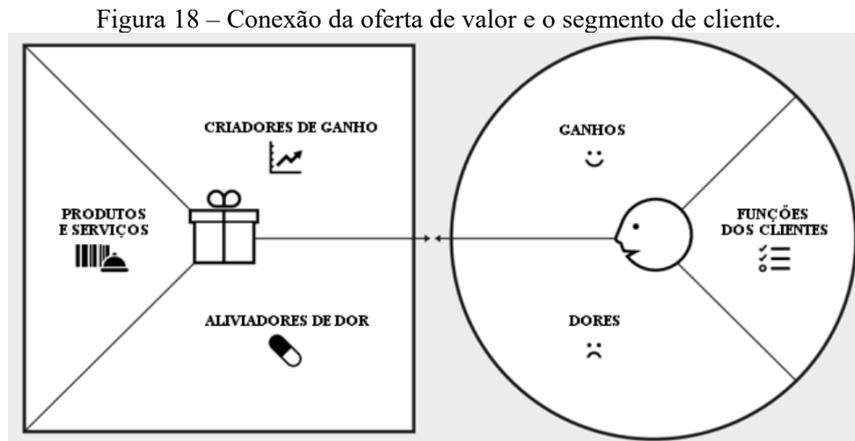


Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010)

2.3.1.3.1 Oferta de valor CANVAS

A oferta de valor Canvas auxilia na conexão de dois blocos do modelo anteriormente citado, a oferta de valor e o segmento de cliente, de modo a criar valor para seu consumidor por

meio de uma afinidade entre o que o cliente precisa e o que está sendo oferecido. Essa ferramenta elabora propostas de valor que refletem as “dores” e os “ganhos” do consumidor, de forma a ajudar a resolver problemas (OSTERWALDER et al., 2014). Na Figura 18 é possível visualizar a proposta do autor.



Fonte: Osterwalder et al. (2014).

Segundo Osterwalder et al. (2014), o primeiro passo é reconhecer e entender o segmento de clientes que se deseja alcançar, investigando os atributos dos mesmos em três elementos, conforme mostra a Figura 18:

- Funções dos clientes: define o que o cliente está buscando, tarefas que estão tentando executar ou concluir;
- Dores: descreve o que incomoda seus clientes antes, durante e depois de tentarem realizar uma tarefa ou até mesmo os impede de fazer. Riscos também constituem esse elemento;
- Ganhos: descreve os resultados e benefícios que seus clientes desejam. Alguns já são esperados, outros surpreendem.

O próximo passo, de acordo com Osterwalder et al. (2014), é ilustrar a oferta de valor ajustada às suas necessidades reais. Também dividida em três elementos:

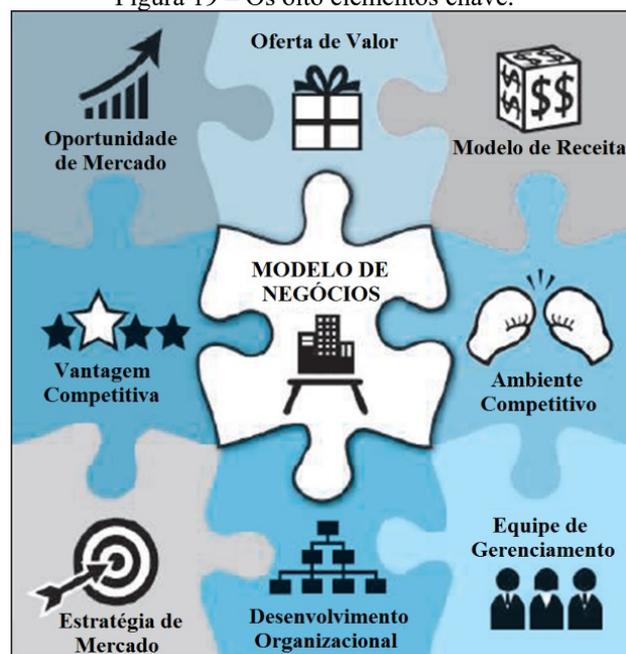
- Produtos e serviços: descreve a lista de produtos e serviços que a empresa oferece, que trazem solução ao consumidor. Possui relação com as funções do cliente;
- Aliviadores de dor: descreve como que a dor do cliente será aliviada através dos produtos e serviços oferecidos;
- Criadores de ganhos: descreve como os produtos e serviços criam os ganhos que o cliente deseja ou que será surpreendido.

2.3.1.4 Modelo de oito elementos chave

Traver e Laudon (2017), ao buscarem uma aproximação maior ao setor de comércio eletrônico, apresentam um modelo de negócios que evidencia a necessidade da abordagem de oito elementos principais para o desenvolvimento de um modelo de sucesso. Esta proposta apresenta que os elementos (Figura 19) podem ser definidos por meio de perguntas:

- Oferta de valor: por que o cliente deveria comprar de você?
- Modelo de receita ou modelo financeiro: como você irá ganhar dinheiro?
- Oportunidade de mercado: qual mercado você pretende atender e qual o seu tamanho?
- Ambiente competitivo: quem mais opera no mesmo mercado?
- Vantagem competitiva: quais vantagens especiais que sua empresa traz ao mercado?
- Estratégia de mercado: como você planeja promover seus produtos ou serviços para atrair o seu público-alvo?
- Desenvolvimento organizacional: que tipo de estrutura organizacional é necessária para executar o plano de negócios?
- Equipe de gerenciamento: que tipos de experiência são importantes para os líderes da empresa?

Figura 19 – Os oito elementos chave.



Fonte: Traver e Laudon (2017).

2.3.2 Principais elementos dos modelos de negócios

A partir da análise teórica da seção anterior, o Quadro 1 foi elaborado para uma melhor visualização dos elementos que compõe cada um dos modelos de negócios apresentados.

Quadro 1 – Elementos dos modelos de negócios relevantes a este estudo.

Autor	Porter (1985)	Johnson (2010)	Osterwalder e Pigneur (2011)	Traver e Laudon (2017)
	Cadeia de Valor de Porter	O Modelo de Quatro Caixas	Modelo de Negócios Canvas	Modelo de Oito Elementos Chave
Elementos	Logística de entrada	Oferta de valor	Oferta de valor	Oferta de valor
	Operações	Fórmula de lucro	Fontes de receita	Modelo de receita
	Logística de saída	Recursos chave	Recursos chave	Oportunidade de mercado
	Marketing e vendas	Processos chave	Atividades chave	Ambiente competitivo
	Serviços	-	Parcerias chave	Vantagem competitiva
	Infra-estrutura	-	Canais	Estratégia de mercado
	Gestão de Recursos Humanos	-	Segmento de clientes	Desenvolvimento organizacional
	Desenvolvimento tecnológico	-	Relacionamento com clientes	Equipe de gerenciamento
	Aquisição/Compras	-	Estrutura de custos	-

Fonte: O Autor (2019).

A partir da análise do Quadro 1 é possível notar que a estruturação dos modelos de negócios dos autores (PORTER, 1985; JOHNSON, 2010; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010; TRAVER; LAUDON, 2017) possuem algumas peculiaridades, porém todas são impulsionadas por uma proposta de valor aos seus clientes. É perceptível a preocupação com os recursos e receitas do negócio. Nota-se que Osterwalder e Pigneur (2010) são os únicos autores que atribuem uma atenção maior a maneira como uma empresa se comunica e alcança seus clientes, por meio do elemento “Canais”. Por sua vez, Traver e Laudon (2017) chamam atenção reservando dois de seus elementos para tratar da competitividade do mercado, fato esse que não ocorre com nenhum outro modelo citado. Já Porter (1985), por meio das atividades primárias e atividades de apoio, visa uma preocupação maior com o comportamento dos custos da empresa. Por ser mais compacto, o modelo de Johnson (2010) requer muita atenção, uma vez que uma mudança em qualquer um dos quatro elementos afeta todos os outros e o sistema como um todo.

Vale ressaltar que, segundo Cassio (2016), basear-se diretamente em um plano de negócios sem a utilização de um modelo de negócios aumenta significativamente as chances de desperdícios de recursos, essencialmente de tempo e dinheiro. Para o autor, a modelagem de negócios é um pré-requisito obrigatório para a elaboração de um plano de negócios, uma vez que se trata da principal forma de se validar a ideia do empreendedor e certificar-se, então, que há oportunidade para empreender.

2.4 EMPREENDEDORISMO

Perante a evolução do mercado capitalista globalizado, as informações transitam de forma extraordinariamente rápida, gerando conhecimento, ideias e oportunidades. Segundo Dornelas (2001), o termo empreendedor advém da palavra de origem francesa *entrepreneur* e significa aquele que assume riscos e começa algo novo. Acrescenta que os empreendedores são pessoas visionárias, que questionam, arriscam e fazem acontecer, que empreendem. O empreendedorismo tem sido o centro das políticas públicas na maioria dos países, eliminando barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias, globalizando e renovando conceitos econômicos, bem como criando novas relações de trabalho e empregos, quebrando paradigmas e gerando riqueza para a sociedade.

Nas palavras de Dolabela (2006), o empreendedor é o “motor da economia”, responsável pelo crescimento econômico e desenvolvimento social. Ressalta que o empreendedorismo é o melhor recurso contra o desemprego. Não é um dom único e nem um fenômeno individual. Todos nascem empreendedores, é uma característica da espécie humana.

Para Filion (1991) o empreendedor é aquele que imagina e faz as coisas acontecerem, que realiza visões sobre o que quer alcançar.

Nota-se que ambas definições possuem conceitos próximos, fato que se assemelha a concepções de outros autores, como a definição clássica do economista austríaco Schumpeter (1983), que relaciona o empreendedor ao desenvolvimento econômico, à inovação e ao aproveitamento de oportunidades em negócios.

Por fim, Dornelas (2001) ressalta que é de grande importância que o empreendedor utilize um plano de negócios para a criação de um novo empreendimento, pois é por meio desta ferramenta de gestão que se consegue planejar e definir o futuro de uma empresa, tendo como referência o passado, a situação atual em relação ao mercado, aos clientes e à concorrência.

2.4.1 Plano de Negócios

2.4.1.1 Definição de plano de negócios

Segundo Dornelas (2001) o plano de negócios é parte essencial do processo empreendedor. Sua proposta é viabilizar a descrição, em forma de documento, de todos os detalhes que mais interessam ao planejamento do negócio, de modo a analisar a oportunidade que o empreendedor pretende aproveitar. O plano de negócios é constituído por várias etapas a

serem desenvolvidas, para que, investigando a fundo cada aspecto de interesse da aplicação do negócio, os riscos possam ser diminuídos, gerando mais certeza quanto às suas possibilidades de êxito. Esta etapa da preparação do negócio requer muita pesquisa e dedicação do empreendedor, já que o plano de negócios deve ser muito categórico e rigoroso para que atenda os seus propósitos.

Dolabela (2006) diz que o plano de negócios é uma linguagem para descrever de forma completa o que é ou o que pretende ser uma empresa, que ele é mais um processo do que um produto. Complementa dizendo que é dinâmico, vivo e que precisa ser sempre atualizado. O plano de negócios consiste na descrição, em um documento, da oportunidade que o empreendedor visa desenvolver, contendo todos os detalhes do empreendimento (DEGEN, 2009).

2.4.1.2 Estrutura de um plano de negócios

A respeito da estrutura em que é realizado, diversos autores, dentre eles Degen (2009), lembram que o plano de negócios deve ser o mais claro possível, sendo que não há roteiro específico para sua composição. Não existe uma composição padrão exclusiva para um plano de negócios, portanto não deve ser visto como um instrumento rígido.

Para Dornelas (2001), não existe uma estrutura específica para se escrever um plano de negócios, porém, qualquer plano de negócios deve possuir um mínimo de seções as quais asseguram um entendimento completo do negócio. Estas seções são organizadas de maneira a manter uma sequência lógica que permita o entendimento de como a empresa é organizada, seus objetivos, seus produtos e serviços, seu mercado, sua estratégia de marketing e sua situação financeira. Além do mais, é essencial que um plano de negócios não tenha enfoque apenas no aspecto financeiro, pois indicadores de mercado, de capacitação interna da empresa e operacionais são primordiais para demonstrar tanto a situação atual quanto a futura da empresa. No Quadro 2 e Quadro 3 são apresentadas as estruturas de plano de negócios sugeridas por Dornelas (2001) para pequenas empresas em geral e empresas ponto.com, respectivamente.

Quadro 2 – Estrutura apresentada por Dornelas (2001) para pequenas empresas em geral.

Ordem	Etapa	Descrição
1ª Etapa	Sumário Executivo Estendido	Declaração de visão; Declaração de missão; Propósitos gerais e específicos do negócio, objetivos e metas; Estratégia de marketing; Processo de produção; Equipe gerencial; Investimentos e retornos financeiros.
2ª Etapa	Produtos e Serviços	Descrição dos produtos e serviços (características e benefícios); Previsão de lançamento de novos produtos e serviços.
3ª Etapa	Análise da Indústria	Análise do setor; Definição do nicho de mercado; Análise da concorrência.
4ª Etapa	Plano de Marketing	Estratégia de marketing (preço, produto, praça, promoção); Canais de venda e distribuição; Projeção de vendas.
5ª Etapa	Plano Operacional	Análise das instalações; Equipamentos e máquinas necessárias; Funcionários e insumos necessários; Processo de produção; Terceirização.
6ª Etapa	Estrutura da Empresa	Estrutura organizacional; Assessorias externas (jurídica, contábil, etc.); Equipe de gestão.
7ª Etapa	Plano Financeiro	Balço patrimonial; Demonstrativo de resultados; Fluxo de caixa.

Fonte: Adaptado de Dornelas (2001).

Quadro 3 – Estrutura apresentada por Dornelas (2001) para empresas ponto.com.

Ordem	Etapa	Descrição
1ª Etapa	Sumário Executivo	Síntese das principais informações que constam no plano de negócios.
2ª Etapa	Conceito do Negócio	O negócio; O produto.
3ª Etapa	Equipe de Gestão	Descrição dos principais executivos (pontos fortes, experiência, adequação ao negócio).
4ª Etapa	Mercado e Competidores	Análise setorial; Mercado-alvo; Necessidades do cliente; Benefícios do produto; Competidores; Vantagem competitiva.
5ª Etapa	Marketing e Vendas	Produto; Preço; Praça; Promoção; Estratégia de vendas; Projeção de vendas; Parcerias estratégicas.
6ª Etapa	Estrutura e Operação	Organograma funcional; Processos de negócio; Política de recursos humanos; fornecedores de serviços; Infraestrutura e localização; Tecnologia.
7ª Etapa	Análise Estratégica	Análise SWOT (<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>).
8ª Etapa	Previsão dos Resultados Econômicos e Financeiros	Evolução dos resultados econômicos e financeiros (projetados); Composição dos principais gastos; Investimentos; Indicadores de rentabilidade; Necessidade de aporte e contrapartida; Cenários alternativos.

Fonte: Adaptado de Dornelas (2001).

Dolabela (2006) em seu livro sobre plano de negócios apresenta de uma maneira prática a aplicação do plano a partir de um exemplo. Desta maneira, a sequência de etapas surge naturalmente devido a necessidade observada pelo autor em sua exemplificação. Santos e Silva (2012) observam que o plano de negócios de Dolabela (2006) foca em pontos fundamentais:

“quem são os empreendedores, qual é o produto/serviço, quais e quantos são os clientes, qual é o processo tecnológico de produção e vendas, qual a estrutura de gerenciamento, quais as projeções financeiras: fluxo de caixa, receitas, despesas, custos, lucros e etc.”. No Quadro 4 é apresentada a estrutura de plano de negócios sugerida por Dolabela (2006).

Quadro 4 – Estrutura apresentada por Dolabela (2006) para pequenas empresas em geral.

Ordem	Etapa	Descrição
1ª Etapa	Sumário Executivo	Enunciado do projeto; Competência dos responsáveis; Os produtos e a tecnologia; O mercado potencial; Elementos de diferenciação; Previsão de vendas; Rentabilidade e projeções financeiras; Necessidades de financiamento.
2ª Etapa	Descrição da Empresa	A missão; Os objetivos da empresa; Estrutura organizacional e legal; Síntese das responsabilidades da equipe dirigente; Plano de operações; As parcerias.
3ª Etapa	Plano de Marketing	Análise de mercado (setor, tamanho do mercado, oportunidades e ameaças, clientela, segmentação, concorrência, fornecedores); Estratégia de marketing (produto, tecnologia, ciclo de vida, vantagens competitivas, planos de pesquisa e desenvolvimento, preço, distribuição, promoção e propaganda, serviços ao cliente, relacionamento com os clientes).
4ª Etapa	Plano Financeiro	Investimento inicial; Projeção dos resultados; Projeção de fluxo de caixa; Projeção do balanço; Ponto de equilíbrio; Análise de investimento (<i>payback</i>); Taxa interna de retorno; Valor atual líquido.

Fonte: Adaptado de Dolabela (2006).

O modelo do SEBRAE (2013), deve ser considerado como uma sugestão de roteiro em que o empreendedor deve executar ajustes conforme o tamanho e a atividade da sua empresa. O manual é apresentado em duas partes, sendo a primeira composta de informações importantes para a elaboração do plano de negócios. Nesta parte o empreendedor começa a elaborar um rascunho do seu plano de negócios, ao passo que aprende suas etapas. Já na segunda parte, o manual apresenta o modelo do plano em branco. A partir do rascunho elaborado na primeira parte, o formulário é preenchido. É mostrada, no Quadro 5, a estrutura de plano de negócios sugerida pelo SEBRAE (2013).

Quadro 5 – Estrutura apresentada pelo SEBRAE (2013) para pequenas empresas em geral.

Ordem	Etapa	Descrição
1ª Etapa	Sumário Executivo	Resumo dos principais pontos do plano de negócio; Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições; Dados do empreendimento; Missão da empresa; Setores de atividades; Forma jurídica; Enquadramento tributário; Capital social; Fonte de recursos.
2ª Etapa	Análise de Mercado	Estudo dos clientes; Estudo dos concorrentes; Estudo dos fornecedores.
3ª Etapa	Plano de Marketing	Descrição dos principais produtos e serviços; Preço; Estratégias promocionais; Estrutura de comercialização; Localização do negócio.
4ª Etapa	Plano Operacional	Arranjo físico; Capacidade produtiva, comercial e de prestação de serviços; Processos operacionais; Necessidade de pessoal.
5ª Etapa	Plano Financeiro	Estimativa dos investimentos físicos; Capital de giro; Investimentos pré-operacionais; Investimento total; Estimativa do faturamento mensal; Estimativa do custo unitário de matéria-prima, materiais diretos e terceirizações; Estimativa de custos dos materiais diretos e/ou mercadorias vendidas; Estimativa dos custos com mão de obra; Estimativa do custo com depreciação; Estimativa dos custos fixos operacionais mensais; Demonstração de resultados; Indicadores de viabilidade (ponto de equilíbrio, lucratividade, rentabilidade e prazo de retorno do investimento).

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2013).

Além dessas estruturas de planos de negócios apresentadas, existem outras disponíveis no mercado, que se diferenciam em relação a área de atuação da empresa e a sequência de etapas. São mostradas no Quadro 6 as estruturas básicas dos quatro planos de negócios considerados pertinentes para este estudo.

Quadro 6 – Estruturas básicas de planos de negócios relevantes a este estudo.

Autor	Dornelas (2001)	Dornelas (2001)	Dolabela (2006)	SEBRAE (2013)
	Pequenas empresas em geral	Empresas <i>ponto.com</i>	Pequenas empresas em geral	Pequenas empresas em geral
1ª Etapa	Sumário Executivo Estendido	Sumário Executivo	Sumário Executivo	Sumário Executivo
2ª Etapa	Produtos e Serviços	Conceito do Negócio	Descrição da Empresa	Análise de Mercado
3ª Etapa	Análise da Indústria	Equipe de Gestão	Plano de Marketing	Plano de Marketing
4ª Etapa	Plano de Marketing	Mercado e Competidores	Plano Financeiro	Plano Operacional
5ª Etapa	Plano Operacional	Marketing e Vendas	-	Plano Financeiro
6ª Etapa	Estrutura da Empresa	Estrutura e Operação	-	-
7ª Etapa	Plano Financeiro	Análise Estratégica	-	-
8ª Etapa	-	Previsão dos Resultados Econômicos e Financeiros	-	-

Fonte: O Autor (2019).

Apesar de não existir um modelo padrão, nota-se que há uma estrutura básica entre os planos de negócios, itens fundamentais para sua composição. Portanto, com o intuito de expor

as abordagens específicas de cada autor, Silva e Siqueira (2012) propuseram o desmembramento dos tópicos principais em produção e/ou operação, marketing, gestão de pessoas, gestão financeira e suas respectivas ramificações. O Quadro 7 apresenta uma lista dos principais tópicos e suas abordagens para cada um dos planos de negócios em estudo.

Quadro 7 – Abordagens dos autores nos planos de negócios.

		AUTOR			
		Dornelas (2001)	Dornelas (2001)	Dolabela (2006)	SEBRAE (2013)
		Pequenas empresas em geral	Empresas <i>ponto.com</i>	Pequenas empresas em geral	Pequenas empresas em geral
PRODUÇÃO E/OU OPERAÇÃO	Processos de Fabricação	X			X
	Máquinas e Equipamentos	X			
	Matéria Prima	X			
	Planejamento de Produção	X			X
	Fornecedores de Serviços	X	X	X	X
MARKETING	Preço	X	X	X	X
	Praça	X	X	X	X
	Produto	X	X	X	X
	Promoção	X	X	X	X
	Canais de Venda e Distribuição	X	X	X	X
	Análise de Mercado	X	X	X	X
	Análise de Concorrentes	X	X	X	X
GESTÃO DE PESSOAS	Recrutamento e Seleção	X	X		X
	Treinamento e Desenvolvimento	X			X
	Cargos e Salários	X	X	X	
	Análise de Desempenho	X			
GESTÃO FINANCEIRA	Balanço Patrimonial	X	X	X	X
	Demonstração de Resultado	X	X	X	X
	Fluxo de Caixa	X	X	X	X
	Planejamento Financeiro	X	X	X	X

Fonte: Adaptado de Silva e Siqueira (2012)

Contemplando todas as áreas funcionais de uma empresa, Silva e Siqueira (2012) afirmam que o modelo de Dornelas (2001) para pequenas empresas em geral se trata do mais completo. Pontuam também que o mesmo é facilmente compreendido e que possui um grau suficiente de simplicidade e objetividade. Por outro lado, os autores comentam sobre a necessidade de se aperfeiçoar e buscar rotas mais eficientes e eficazes na busca de melhores resultados.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, apresentam-se a classificação da pesquisa e as etapas percorridas para o desenvolvimento deste estudo.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

De acordo com Silva e Menezes (2005), este trabalho possui natureza de pesquisa aplicada, pois constitui conhecimentos que visam a aplicação prática voltados a solução de problemas intrínsecos. Para o autor, esse tipo de pesquisa envolve verdades e interesses locais. Quanto a abordagem, este estudo se classifica como qualitativo, uma vez que o processo e seu significado são os pontos principais de abordagem. O ambiente é a fonte direta para a coleta de dados, sendo o pesquisador o elemento-chave.

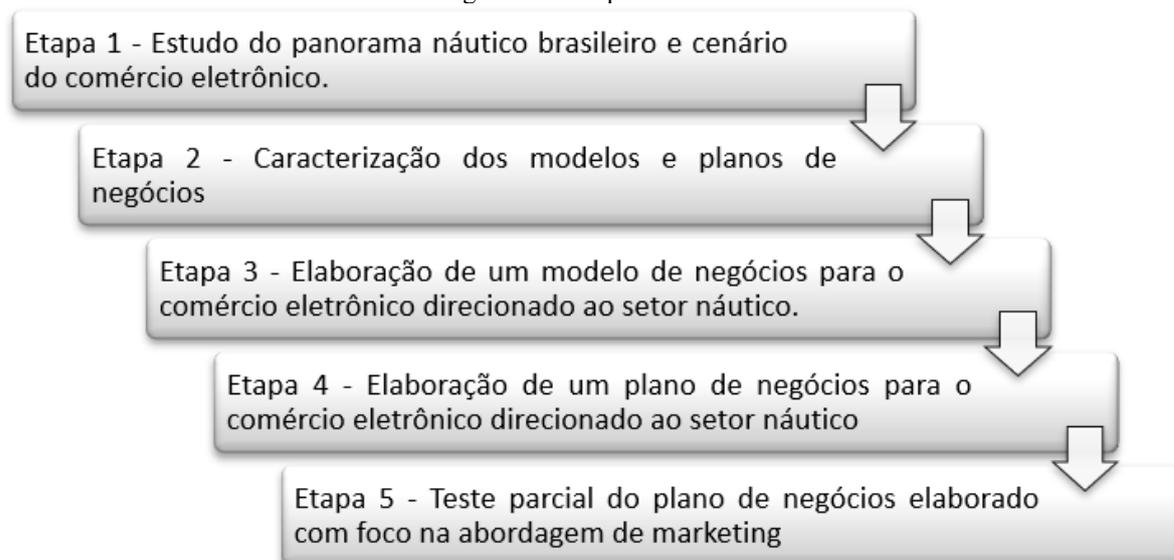
No que se refere aos objetivos, a pesquisa classifica-se como exploratória, pois busca proporcionar uma maior intimidade com o tema, envolvendo, de maneira geral, levantamentos bibliográficos. A respeito dos procedimentos técnicos, trata-se de um estudo classificado como bibliográfico e documental. A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de materiais já publicados, essencialmente representados por livros, artigos de periódicos e insumos dispostos na *internet*. Já a documental provém de materiais que não receberam tratamento analítico.

Para a realização deste estudo, pesquisou-se conteúdos em diferentes bases de dados como o Repositório Institucional da UFSC, o Portal de Periódicos da UFSC, o Portal de Periódicos da Capes e o Google Acadêmico.

3.2 ETAPAS DA PESQUISA

Quanto ao processo de desenvolvimento deste estudo, a Figura 20 apresenta as etapas necessárias para sua realização.

Figura 20 – Etapas do estudo.



Fonte: O Autor (2019).

A primeira etapa busca realizar um levantamento do panorama do setor náutico no Brasil e mostrar a perspectiva desse mercado no que tange o comércio eletrônico. Dados referentes as características da frota e sua distribuição nas regiões nacionais são apresentados com o intuito de retratar as oportunidades disponíveis nessa área. Ainda nesta etapa, são mencionados o faturamento e o crescimento das vendas online no país.

Na segunda etapa são definidos quatro modelos de negócios considerados pelo autor, a partir de levantamentos, pertinentes ao estudo. Cada modelo de negócios é apresentado, juntamente com suas estruturas e os elementos que as compõem. O mesmo acontece com os planos de negócios, onde são definidos quatro planos considerados relevantes, detalhando suas etapas e as descrições das mesmas. Em seguida se elabora um quadro colocando lado a lado os planos de negócios estudados, a fim de deixar de maneira explícita suas diferenças estruturais. Ao final dessa parte outro quadro é apresentado, porém este, por sua vez, apresenta as abordagens específicas de cada autor.

Por conseguinte, em busca de um modelo de negócios direcionado ao comércio eletrônico que contemplasse todos os elementos considerados significativos e entregasse valor ao cliente final, a terceira etapa se trata da elaboração de um modelo próprio. Este é composto por uma mescla de princípios dos quatro autores estudados e apresentado em forma de espiral. A etapa para definição do modelo de negócios, conforme Cassio (2016), é essencial para o encaminhamento de um plano de negócios, uma vez que se trata da principal forma de se validar a ideia do empreendedor e certificar-se, então, que há oportunidade para empreender.

Na quarta etapa é elaborado um plano de negócios composto por uma estrutura orientada à uma loja virtual de artigos náuticos. Novamente levando-se em consideração o estudo dos autores mencionados no referencial teórico, são evidenciadas as abordagens de cada uma das seis etapas do plano de negócios desenvolvido.

A quinta e última etapa do presente trabalho trata-se do teste parcial do plano de negócios elaborado. Com o objetivo de verificar como se daria o levantamento de dados para uma elaboração posterior de um plano de negócios completo, é escolhida a abordagem de marketing, que trata do produto, preço, praça, promoção, análise de mercado e análise de concorrentes.

4 COMÉRCIO ELETRÔNICO DE PEÇAS NÁUTICAS: PROPOSIÇÃO DE UM NEGÓCIO

4.1 MODELO DE NEGÓCIOS DE BUSNARDO

Levando-se em consideração a aplicação de um modelo de negócios voltado ao comércio eletrônico de acessórios, equipamentos e peças náuticas, decidiu-se elaborar um modelo de negócios, mesclando estruturas e características de autores considerados relevantes a este estudo (PORTER, 1985; JOHNSON, 2010; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010; TRAVER; LAUDON, 2017).

Encontrado nos quatro modelos estudados e considerado significativo, o primeiro elemento a compor o novo modelo de negócios é aquele que justifica a escolha do cliente em adquirir um produto ou serviço da sua empresa, ou seja, a “Oferta de valor”. Este é a chave de um modelo de negócios bem-sucedido, uma vez que identifica um problema importante ou insatisfatório do consumidor e lhe propõe um produto ou serviço que deva sanar suas frustrações.

O segundo elemento trata-se da “Oportunidade de mercado”, referindo-se ao espaço de mercado pretendido pela empresa e oportunidades financeiras disponíveis no mesmo. Ela é dividida em pequenos nichos de mercado em que se irá operar e definida pelo potencial de receita que cada nicho irá gerar de retorno (TRAVER; LAUNDON, 2017). No comércio eletrônico de acessórios, equipamentos e peças náuticas este elemento se faz necessário, uma vez que se deve estudar o mercado e o segmento de clientes, para então transformá-los em oportunidades.

A seguir, considerou-se necessária a análise do “Modelo de receita”. Esse elemento descreve como a empresa obterá receita, gerará lucros e produzirá um retorno superior ao capital investido. Segundo Porter (1985), os lucros, por si só, não são suficientes para tornar uma empresa bem-sucedida. No comércio eletrônico, a maioria das empresas obtêm receita pela venda de mercadorias.

A próxima etapa é definida “Mercado competitivo” e trata-se da fusão de dois elementos do modelo de Traver e Laudon (2017): “Ambiente competitivo” e “Vantagem

competitiva”. Optou-se por essa união a fim de compactar segmentos que trazem características muito próximas e que trabalham em conjunto, descrevendo quais outras empresas vendem produtos semelhantes ao seu e quais são as suas vantagens perante as mesmas. Quando se comercializa *on-line*, o mercado competidor possui proporções maiores do que uma loja física, pois deixa de atuar em setores regionais, para atuar em proporções nacionais ou até mesmo internacionais. Tendo em vista esta competitividade de mercado, possuir preços competitivos, produtos que são novidades no mercado, rapidez na entrega e um ótimo relacionamento com os clientes, são apenas alguns exemplos que podem trazer consumidores fiéis.

O quinto, sexto e sétimo elementos do modelo de negócios proposto para um comércio eletrônico para o setor náutico estão ligados a parte operacional. São os “Recursos-chave”, “Atividades-chave” e “Parcerias-chave” e provêm do modelo de Osterwalder e Pigneur (2010).

A seção de “Recursos-chave” descreve os ativos fundamentais que fazem o negócio funcionar. A plataforma web é o recurso base para o funcionamento do negócio que se apresenta neste estudo. Ativos físicos, intelectuais e recursos humanos fazem parte do mesmo.

As “Atividades-chave”, por sua vez, são as atividades mais importantes que a empresa deve fazer de forma constante para que o negócio funcione. Para o comércio eletrônico, a manutenção da plataforma web é uma atividade fundamental desta seção.

Por conseguinte, temos o elemento “Parcerias-chave”. Esse refere-se a terceirizações ou fornecedores, ou seja, empresas que auxiliam no funcionamento do negócio. Os fornecedores dos acessórios, equipamentos e peças náuticas, bem como as transportadoras que realizarão a entrega das mercadorias vendidas por meio do comércio eletrônico são parcerias essenciais a serem citadas nessa seção.

“Canais”, nativo do modelo de Osterwalder e Pigneur (2010) é o oitavo elemento e descreve os caminhos nos quais a empresa se comunica e entrega valor ao cliente. Podem ser canais de distribuição, comunicação e venda. No negócio em estudo, é interessante a utilização do *omni channel*⁴, uma inteligência integrada de todos os canais, colocando o cliente como centro de todo o plano.

Extraído do modelo de Traver e Laudon (2017), o nono elemento do modelo trata-se da “Estratégia de Mercado” e detalha exatamente como você pretende atrair novos clientes, ou seja, como promover seus produtos para atrair o seu público-alvo. Esse é um tópico fortemente relacionado a estratégia de *marketing* que deverá ser tomada a fim de atrair os consumidores do mercado náutico. Definir a estratégia de mercado poderá resultar em escolhas do tipo: anúncios

⁴ - Conceito relacionado à integração de vendas e atendimento entre lojas físicas, virtuais e clientes, a fim de oferecer a mesma experiência de consumo através de canais diversos, mas como se fossem um só.

em *websites* ou em revistas renomadas na área, o uso de promoções do comércio eletrônico em eventos náuticos ou até mesmo o patrocínio de atletas ou eventos esportivos.

Por fim, julgou-se indispensável a seção “Desenvolvimento Organizacional” proposta no modelo de Traver e Laudon (2017) que descreve como a empresa organizará o trabalho que precisa ser realizado. Normalmente dividido em departamentos funcionais, como expedição, marketing, suporte ao cliente e finanças. O autor enfatiza que normalmente no início do negócio uma pessoa pode executar várias tarefas, porém quando a empresa cresce, o recrutamento se torna mais especializado.

Com o intuito de apresentar um modelo de negócios que alcance resultados satisfatórios, decidiu-se representar o mesmo em forma de uma espiral (Figura 21). A mesma foi inspirada na Espiral de Evans, mundialmente conhecida no setor naval. Desenvolvida por Evans (1959) como uma representação em espiral do processo de projeto de navios. As etapas, diferentemente da Espiral de Busnardo, compreendem particularidades de projeto como: avaliação de pesos, resistência e propulsão, casa de máquinas, estabilidade do navio, dimensões principais, projeto estrutural, entre outros. O conceito da metodologia foi trazido e adaptado para o mundo do modelo de negócios.

Figura 21 – Espiral de Busnardo.



Fonte: O Autor (2019).

A justificativa da utilização da espiral é dada devido a interdependência dos elementos que compõem o modelo de negócios elaborado. Portanto, visando seu desenvolvimento, sugere-se que seja dado o número de voltas necessário para o aprimoramento do mesmo. Em cada volta é possível reanalisar cada elemento e aperfeiçoá-lo com os dados dos anteriores, até que se alcance um resultado satisfatório.

Como citado anteriormente, partir diretamente para um plano de negócios sem uma modelagem de negócios aumenta significativamente as chances de desperdícios de recursos. Portanto, tanto o modelo de negócios como o plano de negócios mostram-se necessários para que o empreendedor obtenha sucesso em sua empresa, onde cada um atua na sua respectiva fase do processo empreendedor. Enquanto na fase da validação da ideia é o modelo de negócios que entra em ação, na fase de planejamento e consolidação da empresa é o plano de negócios que assume esse papel.

4.2 PLANO DE NEGÓCIOS VOLTADO AO COMÉRCIO ELETRÔNICO NO SETOR NÁUTICO

No capítulo que tratou do referencial teórico foram elaborados quadros que mostram a composição dos planos de negócios de três autores (DORNELAS, 2001; DOLABELA, 2006; SEBRAE, 2013) que podem variar de acordo com o número e ordem de etapas. Tendo em vista a aplicação de um plano de negócios de um comércio eletrônico direcionado ao setor náutico, julgou-se necessária a adaptação de um plano específico que incorpore as seções dos autores estudados, porém formando uma estrutura orientada ao negócio em análise. Dessa maneira, a disposição das etapas é dada da seguinte forma (Quadro 8).

Quadro 8 – Etapas do plano de negócios para um comércio eletrônico.

Ordem	Etapa
1ª Etapa	Sumário Executivo
2ª Etapa	Conceito do Negócio
3ª Etapa	Mercado e Competidores
4ª Etapa	Plano de Marketing
5ª Etapa	Plano Operacional
6ª Etapa	Plano Financeiro

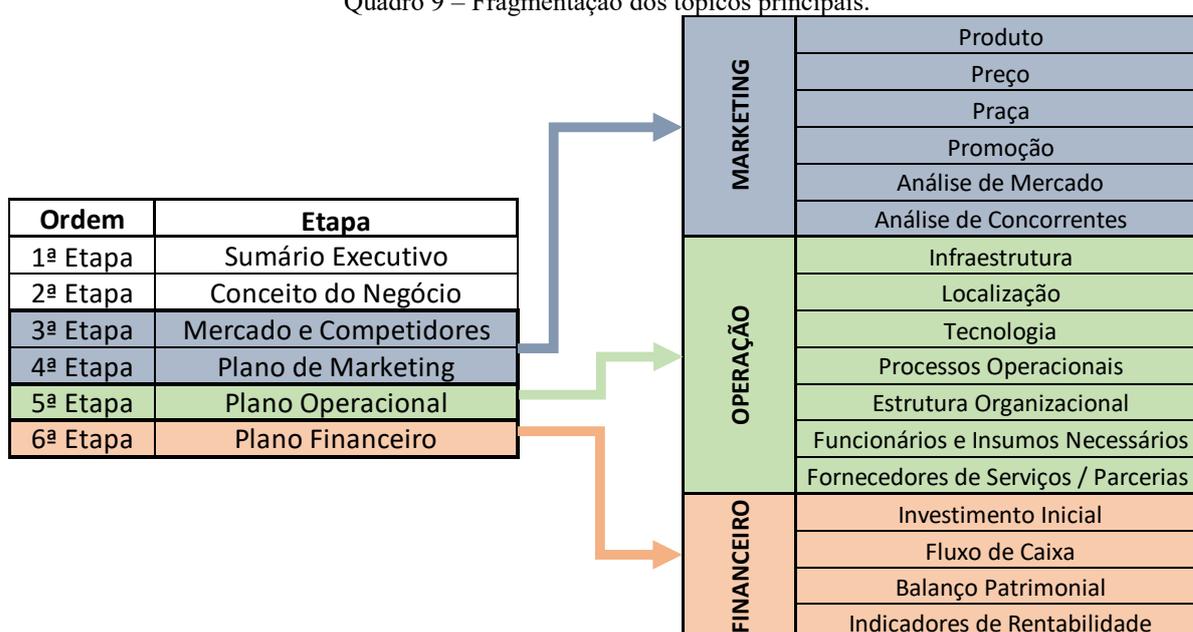
Fonte: O Autor (2019).

Nas etapas de um plano de negócios para um comércio eletrônico sugeridas (Quadro 8), nota-se que a primeira etapa a formar o plano de negócios é o “Sumário Executivo”. Identificada nos quatro planos estudados, esta é uma seção indispensável que contém o resumo das informações essenciais que constam no plano de negócios. Segundo Dornelas (2001), apesar de ser o primeiro elemento, este deve ser o último a ser escrito, tendo em vista sua dependência em relação aos demais. A segunda etapa é definida “Conceito do Negócio”, descrevendo a empresa, sua missão e seus objetivos. Já o terceiro elemento chama-se “Mercado e Competidores” e retrata o conhecimento da empresa em relação ao mercado consumidor e de seus concorrentes.

Por conseguinte, temos o “Plano de Marketing”. Esse, por sua vez, irá descrever como a organização almeja vender seu produto. Estruturas, estratégias e técnicas a serem utilizadas. Para que um comércio eletrônico funcione de modo eficiente, torna-se significativo que todo o sistema trabalhe em sintonia, portanto, avaliou-se necessária a etapa “Plano Operacional”. Nela são abordados os processos operacionais, a estrutura organizacional, o organograma funcional e a capacidade comercial da empresa. Por fim, foi definida a etapa “Plano Financeiro”. Essa apresenta em números todas as ações planejadas da empresa, o investimento, o fluxo de caixa, o balanço patrimonial e indicadores de rentabilidade.

Com todas as etapas brevemente definidas e com o intuito de evidenciar a abordagem do plano de negócios proposto ao comércio eletrônico de artigos náuticos, fragmentou-se os tópicos principais em: Marketing, Operação e Financeiro (Quadro 9).

Quadro 9 – Fragmentação dos tópicos principais.



É possível perceber, por meio da análise do Quadro 9, que “Mercado e Competidores” e “Plano de Marketing” foram unidos, uma vez que tratam de temas que abordam os benefícios do produto, as necessidades do cliente e, portanto, a vantagem competitiva. Dessa maneira, a partir do estabelecimento do plano de negócios para o comércio online de acessórios e peças náuticas, tornou-se possível a segmentação em subtópicos, os quais foram chamados de Marketing, Operação e Financeiro.

4.3 VERIFICAÇÃO DA ABORDAGEM DO MARKETING NO PLANO DE NEGÓCIOS DE UM COMÉRCIO ELETRÔNICO NO SETOR NÁUTICO

Com o intuito de verificar como se daria o levantamento de dados e informações para uma elaboração posterior de um plano de negócios completo, elegeu-se, para esse momento, as etapas 3 e 4 mostradas no Quadro 9 do plano elaborado. Dessa maneira, verifica-se o que é possível buscar, o que já existe na prática e como seria o arranjo desse plano de negócios a partir da abordagem de marketing.

Quadro 10 – Abordagem de marketing do plano de negócios elaborado.

MARKETING	Produto
	Preço
	Praça
	Promoção
	Análise de Mercado
	Análise de Concorrentes

Fonte: O Autor (2019).

O Quadro 10 mostra que, devido à quantidade de dados e informações relacionadas à discussões quanto ao mercado, o segmento “Marketing” foi dividido em seis itens básicos. Quatro deles são conhecidos como os 4 Ps (Produto, Preço, Praça e Promoção), propostos por McCarthy e Perreault (1993), e os outros dois tratam-se da Análise de Mercado e Análise de Concorrentes, considerados indispensáveis no âmbito do comércio eletrônico.

4.3.1 Produto

Segundo Kotler e Keller (2012), o produto significa a totalidade de bens e serviços que a empresa oferece ao mercado-alvo. Deste modo, com a implantação de um comércio eletrônico

de acessórios, equipamentos e peças náuticas, procura-se definir com cautela os aspectos dos produtos para que os mesmos satisfaçam as necessidades dos clientes. O tópico “Produto” da abordagem de marketing é subdividido conforme mostrado no Quadro 11.

Quadro 11 – Subdivisão do tópico Produto.

PRODUTO	Variedade
	Características
	Qualidade
	Embalagem
	Garantias e Devoluções

Fonte: O Autor (2019).

4.3.1.1 Variedade

Oferecer ao cliente o que ele necessita é um grande desafio comercial nos dias atuais, portanto disponibilizar uma variedade de produtos desejados pelos clientes é um fator crucial para o sucesso de um negócio. Os consumidores de artigos direcionados ao mercado náutico possuem, de maneira geral, características voltadas ao esporte, recreação e lazer. Para que esse nicho de mercado seja atendido de forma adequada e seu alcance seja satisfatório, é crucial que a diversidade de produtos seja a menos limitada possível.

Espera-se que, oferecendo os produtos adequados aos seus consumidores, estes sintam que o negócio satisfaça seus desejos e, portanto, voltem sempre que necessário. Portanto, realizou-se um levantamento a fim de identificar empresas que já atuam nesse mercado, analisar os produtos que se encontram em seus portfólios e, então, definir os produtos que serão ofertados na loja virtual.

Após a realização de uma pesquisa de empresas que atuam nesse setor, selecionou-se três instituições. O critério de escolha envolveu tanto a identificação das empresas com relevância no mercado, como a forma que as mesmas se aproximam do negócio que se deseja aplicar. São elas: Bass Pro Shops, Shop Náutico e Martinelli Pesca & Náutica (Figura 22).

Figura 22 – Empresas selecionadas para o levantamento de dados.



Fonte: O Autor (2019).

A Figura 22 mostra que uma das organizações selecionadas se localiza nos Estados Unidos. Segundo a Forbes (2017) trata-se da maior rede de lojas de pesca e acessórios náuticos da região norte-americana, justificando sua escolha neste estudo. Já a Shop Náutico e Martinelli Pesca & Náutica localizam-se no Brasil, possuem uma participação inferior no mercado se comparada a Bass Pro Shops, porém se adequam a estrutura de produtos que se deseja comercializar.

Ainda que a importância na variedade de produtos seja inquestionável, o excesso pode se tornar um erro que gera aumento de gastos tanto com o estoque, como com a manutenção da organização. Com o intuito de amenizar estes riscos, verificou-se os produtos que as três empresas analisadas mais ofertam em seu comércio. Dessa maneira, tornou-se possível listar os itens fundamentais disponíveis em um comércio eletrônico de peças e acessórios náuticos, divididos em departamentos. A Figura 23 apresenta os itens necessários do departamento de Atracação e Ancoragem. Os outros 13 departamentos encontram-se no Apêndice A.

Figura 23 – Departamento de Atracação e Ancoragem.

Atracação e Ancoragem	Âncoras	Âncora Bruce
		Âncora Danforth
		Âncora Folding
	Guinchos para Âncora	Guincho para Âncora
		Acessórios para Guincho
	Correntes	Corrente em Aço Inox
		Corrente Galvanizada
		Corrente Plastificada
	Cabos de Atracação e Ancoragem	Cabos para Âncora
		Cabos para Amarração
	Acessórios de Cabos de Atracação	
Bóias	Bóias de arrinque	
	Acessórios para Bóias de Atracação e Ancoragem	
Defensa	Defensa para Deck	
	Defensa para Embarcação	
	Defensa Redonda	

Fonte: O Autor (2019).

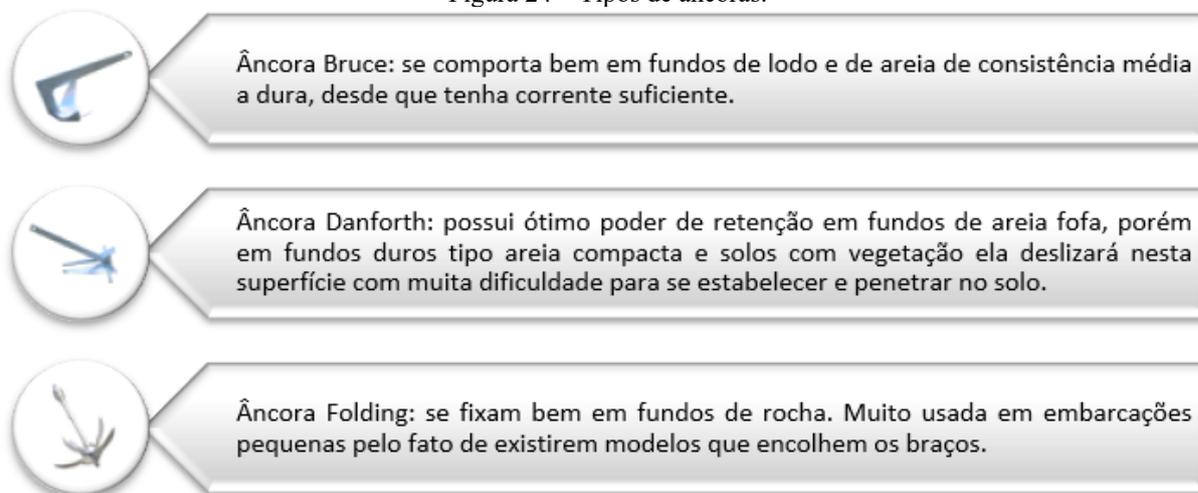
É importante ressaltar que oferecer produtos que são novidades e tendências no mercado são técnicas que atraem novos consumidores e lucros potenciais, mas esse tipo de investimento merece atenção. Deve-se possuir total domínio sobre os resultados obtidos nas vendas. A realização do controle da quantidade e os tipos de itens vendidos é fundamental para a análise periódica de resultados, auxiliando o empreendedor na compreensão dos segmentos mais rentáveis de sua empresa e, portanto, suas prioridades.

4.3.1.2 Características

Anteriormente citou-se os produtos que devem compor os departamentos de um comércio eletrônico de artigos náuticos. As mercadorias podem sofrer variação nos materiais, técnicas de fabricação, tamanho, formato, peso e cor. Essas alterações podem variar de acordo com a motorização, tamanho e tipo de embarcação. Um exemplo que facilita essa visualização são os modelos de âncora que se diferenciam de acordo com o seu formato, tamanho e peso. O formato e o tamanho possuem influência de acordo com o fundo do mar em que a embarcação irá ancorar, podendo ser areia, cascalho ou lodo. Já o peso se relaciona com a capacidade de

segurar a embarcação, ou seja, embarcações maiores necessitam de âncoras mais pesadas. A Figura 24 mostra os três modelos de âncoras que fazem parte do departamento de “Atracação e Ancoragem” na abordagem do “Produto” do plano de negócios deste estudo.

Figura 24 – Tipos de âncoras.



Fonte: Adaptado da Página Dagger Marine⁵.

Assim como as âncoras, grande parte dos artigos náuticos possuem variações de suas características de acordo com a sua respectiva aplicação. Este fato pode levar potenciais compradores a falhar na tentativa de encontrar o item desejado no mercado. Portanto, oferecer uma gama de produtos que atendam o máximo possível de consumidores do setor é de grande valor para o sucesso da empresa.

4.3.1.3 Qualidade

Além de amplificar as vendas do negócio, a qualidade dos produtos tem forte relação à construção da personalidade da empresa, posicionando a marca em um patamar que gere competitividade no mercado. Portanto, a busca por bons fornecedores é essencial, afinal são eles que asseguram os produtos e o estoque da organização. A experiência no setor náutico, trabalhando com marcas renomadas no mercado, assim como o atendimento no prazo correto e o fornecimento de preços atrativos são os principais fatores a serem levados em consideração ao selecionar os fornecedores de suas mercadorias.

⁵ - Disponível em: <https://www.daggermarine.com.br/tipos-de-%C3%A2ncoras.html>. Acesso em abr. 2019.

4.3.1.4 Embalagem

É usual neste mercado que o fornecimento dos produtos à empresa de comércio eletrônico seja realizado a partir de embalagens primárias – que têm contato direto com os itens e os protegem. Portanto, a preocupação para uma empresa que atua nessa área é centrada na embalagem secundária, utilizada para a realização do transporte, conservação e armazenamento dos produtos.

Tratou-se anteriormente dos diversos tipos de mercadorias e suas características no setor náutico. Essa análise deixa evidente que não há um tamanho fixo de produto e, dessa forma, não há um modelo de embalagem universal que irá abrangê-los. O fornecimento de embalagens diversificadas em tamanho e material torna-se necessário.

Os tipos de materiais utilizados para embalar as mercadorias variam de acordo com as características do produto que se deseja transportar, visando a proteção e compactação do mesmo. Dessa maneira, os insumos empregados com mais frequência são: papelões, plásticos, isopores e madeiras. O papelão, material mais utilizado nas operações logísticas, possui a função principal de proteger o conteúdo de choques e consolidar um montante em caixas. Os plásticos e isopores, por sua vez, geralmente atuam no acolchoamento e forração dos produtos nas embalagens. Além de ser usada na fabricação de paletes, a madeira é comumente empregada em embalagens que visam entregar mais segurança ao produto, prevenindo-os de avarias. Esse tipo de embalagem normalmente é aplicado às mercadorias de alto valor monetário ou com dimensões notáveis.

No setor de vendas de artigos náuticos aqui proposto, pode-se exemplificar duas situações que exigem duas propostas de embalagens diferentes. O primeiro caso trata-se da ocorrência da venda de um colete salva vidas, do departamento de Salvatagem e Segurança. Esse é fornecido com sua embalagem primária de material plástico, como mostrado na Figura 25.

Figura 25 – Colete salva vidas com embalagem primária.



Fonte: Página Shop Yamaha⁶.

Fica perceptível, por meio da análise da Figura 25, que o transporte dessa mercadoria necessita de uma embalagem secundária, evitando sua exposição durante o transporte e diminuindo o risco de avarias. Portanto, para os devidos fins, a mesma contará com uma embalagem de papelão na ocorrência do transporte com destino ao endereço do comprador (Figura 26).

Figura 26 – Embalagem de papelão para o transporte de coletes salva vidas.



Fonte: Página SD Embalagens⁷.

A segunda exemplificação, por sua vez, trata-se da situação de venda de um motor de popa da marca Mercury, modelo 150 Pro XS, mostrado na Figura 27. Esse é um produto que pesa cerca de 207 kg segundo o catálogo da própria fornecedora Mercury Marine (2018) e seu preço no comércio eletrônico Martinelli Pesca & Náutica é R\$44.308,00 à vista. Considerando as especificações e o valor de mercado de um produto desse padrão, são indispensáveis os cuidados que devem ser tomados ao manuseá-la e transportá-la. Sendo assim, justifica-se a utilização de uma caixa feita de madeira para o transporte (Figura 28).

⁶ - Disponível em: https://shopyamaha.com/apparel/Watercraft-Riding-Gear?taxo_productdepartment_ss_facet=25&taxo_productcategory_ss_facet=63&dealernumber=&skip=0. Acesso em abr. 2019.

⁷ - Disponível em: <https://www.sdembalagens.com.br/produtos/caixa-sedex/>. Acesso em abr. 2019.

Figura 27 – Motor Mercury Marine 150 Pro XS.



Fonte: Página Martinelli Pesca & Náutica⁸.

Figura 28 – Caixa de madeira para o transporte de um motor Mercury Marine 150 Pro XS.



Fonte: Página Embalagens Paulicea⁹.

Apesar de possuir custo mais elevado, caixas feitas de madeira dispõem de uma resistência superior aos impactos se comparada à caixas de papelão. Fatores relacionados ao tamanho, peso, distância do transporte e a até mesmo as condições de carga e descarga são determinantes para garantir um transporte seguro do produto.

Dessa maneira, conclui-se que uma embalagem escolhida de forma correta contribui não apenas para o sucesso da logística, mas também para o de toda a empresa, uma vez que se torna possível que as entregas sejam realizadas com qualidade e segurança.

⁸ - Disponível em: https://www.martinellishop.com.br/motor_de_popa.php?id_prod=15610&p=/motor-de-popa/motor-de-popa-mercury-115-hp-pro-xs-4-tempos-rab-20-pol.html. Acesso em abr. 2019.

⁹ - Disponível em: <http://embpauli.com.br/caixas/>. Acesso em abr. 2019.

4.3.1.5 Garantias e devoluções

Regulamentadas pelo Código de Defesa do Consumidor (CDC), lei nº 8.078 de 11 de setembro de 1990, as atividades de comércio online devem seguir regras e respeitar as legislações. A seguir são citados dois artigos presentes no CDC considerados essenciais para o funcionamento do negócio.

A respeito das especificações dos produtos anunciados, o Artigo 31 determina que:

A oferta e apresentação de produtos ou serviços devem assegurar informações corretas, claras, precisas, ostensivas e em língua portuguesa sobre suas características, qualidades, quantidade, composição, preço, garantia, prazos de validade e origem, entre outros dados, bem como sobre os riscos que apresentam à saúde e segurança dos consumidores (Código de Defesa do Consumidor, 1990, capítulo V).

O cumprimento do Artigo 31 proporciona ao cliente a segurança de estar adquirindo o produto que ele realmente procura, portanto, é essencial que os produtos sejam anunciados com fichas técnicas que contemplem todas as suas características e especificações. Os anúncios das mercadorias náuticas devem possuir uma descrição completa, principalmente com o intuito de evitar que ocorram devoluções. Essas, por sua vez, são mencionadas no Artigo 49 do Código de Defesa do Consumidor:

O consumidor pode desistir do contrato, no prazo de 7 dias a contar de sua assinatura ou do ato de recebimento do produto ou serviço, sempre que a contratação de fornecimento de produtos e serviços ocorrer fora do estabelecimento comercial, especialmente por telefone ou a domicílio (Código de Defesa do Consumidor, 1990, capítulo VI).

Vale ressaltar que o artigo é complementado com um parágrafo único. O mesmo menciona que em caso de o consumidor exercer o seu direito de devolução previsto no Artigo 49, todos os valores eventualmente pagos devem ser devolvidos, inclusive as despesas com transporte.

A respeito da prática de devolução, Leite (2009) refere-se à mesma como logística reversa de pós-venda. O autor destaca como principais motivos de devolução o arrependimento do consumidor por ter efetuado a compra, o produto não corresponder as suas expectativas, engano na escolha ou até mesmo por defeitos na mercadoria adquirida. Dessa maneira, pode-se verificar uma relação de causa e consequência entre os dois artigos do CDC anteriormente citados, uma vez que o engano na escolha do produto pelo comprador tem forte influência com

a descrição disponibilizada pelo vendedor. Em outras palavras, a má aplicação do Artigo 31 tem como consequência a aplicação do Artigo 49.

4.3.2 Preço

Preço é a quantia de dinheiro que os clientes pagam para obter o produto. Diferentemente dos outros elementos que formam os 4 Ps, o preço trata-se da geração de receita, enquanto os demais possuem relação com a geração de custos (KOTLER; KELLER, 2012). O tópico “Preço” da abordagem de marketing é subdividido conforme mostrado no Quadro 12.

Quadro 12 – Subdivisão do tópico Preço.

PREÇO	Preço de Lista
	Descontos e Bonificações
	Formas e Prazos de Pagamento

Fonte: O Autor (2019).

4.3.2.1 Preço de lista

O sucesso de uma empresa que atua no comércio eletrônico tem forte ligação com a estratégia de preços que a mesma adota no ambiente virtual. Empresas que atuam nesse setor, segundo Kotler e Keller (2012), comumente determinam os preços dos produtos de acordo com o preço de mercado. Tal fato é dado devido à dificuldade de medir custos ou até mesmo por razão das empresas não saberem como será a reação da concorrência, gerando assim uma conformidade nos preços aplicados no setor.

Vale ressaltar que o objetivo não é igualar ou oferecer sempre preços melhores que seus competidores, mas sim estabelecer preços que estão de acordo com a oferta de valor criada em relação aos concorrentes. Essa oferta de valor pode ser agregada não só por meio do desempenho do produto, mas também de acordo com o canal de distribuição, a qualidade das garantias, o atendimento e suporte ao cliente ou até mesmo a reputação e confiabilidade do fornecedor.

4.3.2.2 Descontos e bonificações

A aplicação de descontos é uma ferramenta frequentemente utilizada para a conquista de novos consumidores no ambiente de vendas online. Sua aplicação deve ocorrer com cautela e apenas quando possível, a fim de não diminuir potencialmente os lucros da instituição. Com o intuito de aumentar o volume de vendas, acelerar a venda de produtos parados no estoque e até mesmo incentivar e premiar consumidores fiéis, os descontos fornecidos em um comércio eletrônico no setor náutico podem ser definidos de acordo com seu fundamento.

Oferecer desconto no valor do produto devido à forma de pagamento em que o cliente realizará a compra é um método comumente utilizado. Pagamentos em dinheiro, por exemplo, costumam ser oferecidos com valor inferior a pagamentos realizados em parcelas no cartão.

Compras em grandes quantidades também podem ser consideradas um fator determinante para a concessão de descontos. Dessa maneira, promover a venda adicional de produtos que possuem relação ao item inicialmente desejado pelo cliente é uma técnica interessante a se considerar. Vale ressaltar que na compra de mais produtos o cliente normalmente economiza no frete, tendo em vista a compactação na mesma caixa.

O setor náutico trata-se de um mercado mais movimentado em estações quentes, especificamente na temporada de verão. Essa demanda sazonal (procura por determinado produto ou serviço em um momento específico do ano) fica evidenciada em regiões litorâneas. Portanto, oferecer descontos em períodos de baixa temporada é uma estratégia interessante a ser considerada.

4.3.2.3 Formas e prazos de pagamento

Aceitar múltiplas formas e prazos de pagamento é um fator relevante para o sucesso da organização. Boleto, cartão, depósito bancário e débito em conta são os principais métodos de pagamento utilizados e essenciais para garantir que o comprador não enfrente algum obstáculo ao concretizar a compra.

Segundo a Ebit (2019), empresa especializada em pesquisas na área de comércio eletrônico no Brasil, em 2018, cerca de 45,8% das concretizações de vendas online foram realizadas com prazo de parcelamentos de duas ou mais vezes (Figura 29).

Figura 29 – Principais formas de pagamento no comércio eletrônico brasileiro.

PRINCIPAIS FORMAS DE PAGAMENTO	2016	2017	2018	TÍCKET MÉDIO 2018
À VISTA	+42,2%	+49,8%	+54,2%	R\$ 345,00
2 - 3 VEZES	+24,5%	+18,7%	+19,0%	R\$ 233,00
4 - 12 VEZES OU MAIS	+33,4%	+31,5%	+26,8%	R\$ 754,00

Fonte: Ebit (2019).

Por meio da análise da Figura 29, é possível notar que o pagamento em parcelas maiores possui influência de acordo com o valor da compra realizada, representada pelo ticket médio. Ou seja, compras com valores mais altos tendem a ser parceladas em mais vezes.

4.3.3 Praça

Segundo Kotler e Keller (2012), praça trata-se das atividades da empresa que fazem com que os produtos estejam disponíveis e atinjam os consumidores, ou seja, é por onde o consumidor terá acesso a oferta. Dessa maneira, é indispensável a análise de como se comportará os canais de venda, a cobertura, o estoque e o transporte. O tópico “Praça” da abordagem de marketing é subdividido conforme mostrado no Quadro 13.

Quadro 13 – Subdivisão do tópico Praça.

PRAÇA	Canais
	Cobertura
	Estoque
	Transporte

Fonte: O Autor (2019).

4.3.3.1 Canais

Os canais são os caminhos pelos quais o produto é levado até o cliente final, em outras palavras, é a forma com que o produto fica disponível para compra. O canal pelo qual o negócio proposto irá operar é o comércio eletrônico no modelo B2C, ou seja, da empresa (pessoa jurídica) para o consumidor (pessoa física). Entre as justificativas para aplicar a comercialização de peças, acessórios e equipamentos náuticos por meio de uma loja virtual estão não só as questões de economia no custo de espaço físico, funcionários e inventário, mas

também o fato de poder proporcionar mais comodidade e rapidez ao consumidor. A Figura 30 a seguir mostra como acontece o processo de compra por meio de um comércio eletrônico, desde o acesso do consumidor a loja virtual até o processo de distribuição.

Figura 30 – Canal do comércio eletrônico do setor náutico.



Fonte: O Autor (2019).

Analisando a Figura 30, nota-se também a vantagem do ambiente virtual em relação as lojas físicas, uma vez que os preços podem ser mais competitivos no meio eletrônico. Tal fato ocorre devido às despesas que o meio físico agrega aos preços dos produtos. Aluguel ou compra do imóvel, despesas com funcionários, vendedores, móveis, decoração e limpeza são alguns dos fatores mais notáveis a respeito de custos nessa comparação. Vale ressaltar que o canal eletrônico pode oferecer também uma maior disponibilidade de informações sobre as mercadorias, a possibilidade de personalização das compras e até mesmo a diversificação nas formas de pagamento.

Para Kotler e Keller (2012) o atendimento ao cliente é essencial, portanto é preciso ter cautela no momento em que se decide criar e operar *websites* de *e-commerce*. O autor cita fatores de sucesso dos canais de vendas pela *internet*, como garantir a segurança e privacidade de seu cliente, a participação ativa de representantes nas vendas com o intuito de auxiliar potenciais compradores e até mesmo a preocupação com o design da página da *internet*, podendo afetar a importância dos atributos de um produto e o comportamento de compra do consumidor.

Quanto aos canais de distribuição, a base do negócio proposto se dará de forma indireta, onde o intermediário entre o fabricante e o consumidor será o próprio comércio eletrônico de artigos náuticos. Portanto, adota-se para esse tipo de negócio o chamado primeiro nível de distribuição, representado na Figura 31:



Fonte: O Autor (2019).

O modelo de distribuição mostrado na Figura 31 conta com apenas um intermediário e sua escolha é justificada buscando impactar o mínimo no custo dos produtos. Quanto maior o nível do canal, maior é a quantidade de intermediadores envolvidos e, portanto, maior é o custo agregado a mercadoria comercializada.

Ainda que a proposta inicial seja por meio do canal de vendas B2C, o canal do tipo B2B não deve ser desconsiderado. Acredita-se que os clientes finais poderão vir a intermediar a compra de equipamentos, acessórios e peças a partir das garagens náuticas, marinas e iates clubes. Estes realizarão a manutenção e conserto de suas embarcações. A possibilidade de venda a partir do uso do canal B2B pode trazer mais confiança para o comércio proposto, uma vez que a compra de peças de alto valor agregado pode gerar incredulidade do consumidor final (dono da embarcação).

4.3.3.2 Cobertura

Quando se trata de comércio eletrônico, não há restrições geográficas. As vendas por meio deste canal ultrapassam limites regionais, atendendo consumidores em todo o país, ou até mesmo internacionalmente. Levando em consideração a vasta região litorânea que abrange o país, bem como suas regiões fluviais, fica evidente que não há uma região específica que usufrui do setor náutico. Há um amplo mercado a ser atendido e, portanto, espera-se que seja possível extrair o máximo proveito desse fator.

O poder de alcance desse setor por meio de uma loja virtual é muito grande. Não são apenas questões geográficas que determinam o diferencial de uma empresa que atua por meio

de um *e-commerce*, mas também a questão da disponibilidade. Diferentemente de uma loja física, uma loja virtual está disponível 24 horas por dia, 7 dias por semana, 365 dias por ano.

4.3.3.3 Estoque

A gestão de estoque é fundamental para o sucesso de um comércio eletrônico. Administrar esse tipo de negócio requer muita responsabilidade e organização para executar os compromissos estabelecidos com o cliente no ato da compra. Evitar possíveis erros e situações constrangedoras é de muito valor, como no caso de não possuir um produto vendido e, dessa forma, atrasar entregas ou até mesmo efetuar o cancelamento de uma venda. Portanto, torna-se necessário manter um controle minucioso dos itens que se encontram no estoque por meio de planilhas, registrando a entrada e saída de mercadorias.

Disponibilizar de um espaço físico adequado é fundamental para o funcionamento do negócio. A escolha de uma localização estratégica pode reduzir custos com frete e tempo de entrega. A preocupação com segurança pode evitar roubos e problemas catastróficos, como por exemplo uma situação de incêndio ou inundação, colocando em risco todo o investimento da instituição.

Mapear o fluxo, ou seja, controlar a entrada e saída de mercadorias, assegura um bom gerenciamento do estoque e auxilia na identificação dos itens que os consumidores mais procuram. Com a utilização desses indicadores é possível dispor de uma visão ampla do negócio e, dessa maneira, torna-se viável saber onde concentrar os maiores investimentos da empresa. Quando tratamos de indicadores, vale ressaltar a preocupação com a sazonalidade, taxa de obsolescência, taxa de devolução e principalmente saber identificar quando não há produtos suficientes para atender a demanda.

Como o negócio proposto trata-se de um mercado amplo, com diversos departamentos que visam o setor náutico, a preocupação com o investimento em estoque torna-se significativa. Portanto, produtos de alto valor, que geralmente possuem uma demanda instável, necessitam de uma negociação por meio de vendas consignadas. Nesse tipo de venda, há um acordo entre o fabricante e o varejista. Os produtos consignados ficam com o varejista para a realização da venda, porém não há a necessidade de pagar por produtos que não foram vendidos, realizando assim a sua devolução.

Por fim, outro ponto que merece atenção é a disposição das mercadorias no estoque. É necessário a organização do estoque em endereços, de forma a facilitar o acesso ao produto e evitar atrasos no envio. Produtos com alta demanda merecem uma região de acesso facilitada.

4.3.3.4 Transporte

A distribuição dos produtos vendidos em um comércio eletrônico pode ocorrer, basicamente, de duas formas distintas. São elas: transporte rodoviário e transporte aéreo. A escolha do prestador de serviço ideal é feita pelo próprio cliente ao realizar sua aquisição na loja virtual.

O custo do frete é um fator determinante na escolha da forma de envio de um produto. Normalmente produtos de dimensões pequenas, mais leves e que não sejam frágeis, são encaminhados ao consumidor através do transporte rodoviário. Para longas distâncias e pequenas dimensões, o transporte via aérea pode surpreender em relação ao custo e benefício. No caso do envio de embalagens maiores, é interessante a realização de uma cotação via transportadora rodoviária, principalmente quando o destino se trata de uma capital. É importante ressaltar a possibilidade de contratos com empresas de transporte rodoviário, garantindo descontos devido ao volume de envios realizados.

Associado ao custo do transporte, pode-se notar diversos aspectos que influenciam a forma de envio de uma mercadoria ao seu destino. O prazo de entrega, a disponibilidade do serviço, as características da carga, a forma de pagamento, o volume de envios e até mesmo o rastreamento de produtos são elementos que influenciam diretamente na escolha do frete. Dessa maneira, cabe ao empreendedor disponibilizar os métodos de envio que atendam às necessidades de seus consumidores e que garantam a integridade da mercadoria no processo de transporte.

4.3.4 Promoção

Chama-se de Promoção todas as atividades que comunicam os méritos dos produtos e que buscam persuadir os clientes a comprá-los (KOTLER; KELLER, 2012). São as ações utilizadas com o intuito de divulgar o seu negócio e mostrar o que o mesmo oferece. O tópico “Promoção” da abordagem de marketing é subdividido conforme mostrado no Quadro 14.

Quadro 14 – Subdivisão do tópico Promoção.

PROMOÇÃO	Promoção de Vendas
	Propaganda
	Marketing Direto

Fonte: O Autor (2019).

4.3.4.1 Promoção de vendas

Trata-se do incentivo em curto prazo visando aumentar o volume de vendas de um determinado produto, atrair novos consumidores, movimentar estoques há algum tempo parados ou até mesmo a introdução de alguma novidade no mercado. Pode-se citar sorteios, presentes, amostras, exposições, demonstrações, cupons, entre outros. Esta é uma estratégia de marketing que possui influência do fator sazonalidade e, portanto, deve ser tratada com cuidado já que o mercado náutico é influenciado pelas estações do ano.

4.3.4.2 Propaganda

A propaganda tem como objetivo informar, persuadir e lembrar o público a respeito de um produto. Assim sendo, sua utilização é indispensável quando nos referimos a uma loja virtual que pretende atuar em um setor tão peculiar, como é o caso do comércio eletrônico de artigos náuticos.

A respeito da mídia impressa, pode-se citar preferencialmente os jornais, revistas e folhetos como vias de propaganda de retorno considerável nesse setor. Um exemplo deste tipo de mídia que pode atrair potenciais consumidores por meio de propagandas pode ser visualizado na Figura 32, uma revista renomada no país que atua no setor náutico.

Figura 32 – Revista NÁUTICA.



Fonte: Página NÁUTICA¹⁰.

Outro meio notável de promoção é por meio de vias expositivas, como o uso de painéis, placas e cartazes, principalmente próximos de regiões litorâneas onde a utilização de embarcações voltadas ao esporte e lazer ocorre com frequência. Eventos do ramo também são excelentes oportunidades de divulgar o negócio. A mídia eletrônica, como o rádio e televisão também são opções de divulgação, porém pouco utilizadas se comparadas com as anteriores.

4.3.4.3 Marketing direto

Levando em consideração a eminente disputa por consumidores entre os comércios eletrônicos, torna-se necessário a utilização de estratégias que amplifiquem a divulgação e, dessa maneira, elevem a rentabilidade da empresa. Portanto, fortes aliados além das vendas diretas pela página do comércio eletrônico devem ser utilizados. Esses outros canais ajudam a evidenciar a marca da empresa no mercado, são consideravelmente básicos, necessitam de um investimento razoável e proporcionam um retorno satisfatório. São eles: redes sociais, e-mail marketing, comparadores de preço, recuperadores de carrinho e *marketplace*.

As redes sociais, pelo fato de estarem presentes no cotidiano das pessoas, são grandes vitrines na divulgação de produtos de um negócio. Essa exposição tem enorme influência nas vendas, pois trata-se de um canal em que o público se relaciona e busca opiniões, sugestões ou

¹⁰ - Disponível em: <https://www.nautica.com.br/>. Acesso em abr. 2019.

até mesmo reclamações. Portanto, é essencial a utilização de redes sociais como o *Facebook*, *Instagram*, *Twitter* e até mesmo o *YouTube* em paralelo com o comércio eletrônico.

O e-mail marketing, com o propósito de criar e sustentar um relacionamento com os consumidores, é uma ferramenta poderosa e de baixo custo que utiliza o e-mail em campanhas de marketing digital. De acordo com os perfis dos clientes, torna-se possível oferecer conteúdos úteis e expor os produtos que mais os atraem.

Por meio de *websites* comparadores de preço, em que produtos de diferentes lojas virtuais ficam expostos para análise do melhor preço do mercado, é possível deixar os anúncios em evidência na praça. É um benefício tanto para o vendedor, que pode conquistar novos clientes e expor o seu negócio, como para o consumidor, que pode verificar através de uma plataforma rápida e prática a oferta de produtos de seu interesse.

Os recuperadores de carrinho trabalham de forma básica e prática. Trata-se de uma ferramenta que detecta que o carrinho de compra foi abandonado, ou seja, que produtos foram adicionados, mas o consumidor não concluiu a compra. De acordo Ebit (2019), os motivos podem ser os mais variados, com grande destaque as altas taxas de frete, prazos de entrega insatisfatórios ou formas de pagamento desejado indisponíveis. Dessa maneira, esse instrumento auxilia o cliente ao lembrá-lo a respeito de produtos que foram de seu interesse anteriormente, oferecendo alguma vantagem ou desconto para conquistá-lo novamente. Recuperar esse tipo de consumidor é de grande valor para o negócio, pois ajuda a visualizar os motivos que possam estar diminuindo vendas potenciais e que merecem maior atenção na loja virtual.

Por fim, a utilização do *marketplace* busca fortalecer a marca e oferecer mais visibilidade ao negócio. Refere-se a um ambiente que hospeda inúmeras lojas virtuais e que tem como vantagem o tráfego de visitas altíssimo, portanto é uma ótima opção para aumentar a presença virtual do negócio.

4.3.5 Análise de mercado

Com o intuito de analisar e identificar o comportamento de um possível consumidor no setor virtual de artigos náuticos, considera-se relevante a aplicação de uma pesquisa de mercado antes de se realizar qualquer investimento na área. A pesquisa é de fundamental importância para se conhecer o perfil do cliente, perceber a estratégia dos concorrentes, analisar fornecedores e prestadores de serviço, dimensionar o mercado e definir o público-alvo.

Para que uma pesquisa de mercado seja efetiva, Kotler e Keller (2012) definem alguns pontos que devem ser considerados. Primeiramente, citam a definição do objetivo, ou seja, o que se deseja descobrir com a pesquisa. A seguir comentam a respeito do público-alvo, podendo ser consumidores, fornecedores ou até mesmo os concorrentes. A definição da amostra da pesquisa é outro item fundamental, afinal deseja-se caracterizar de forma correta a população que irá influenciar o negócio. Por conseguinte, mostram a importância de utilizar perguntas simples, diretas e imparciais, que devem ser testadas e validadas antes de ir a campo.

A seguir, o Quadro 15 mostra o início de um levantamento a fim de tentar compreender o mercado eletrônico de acessórios, equipamentos e peças náuticas. Trata-se de um exemplo que futuramente poderá ser um esboço de um instrumento de pesquisa a ser utilizado, levando-se em consideração o dimensionamento da amostra e o direcionamento ao público alvo que se deseja.

Quadro 15 – Exemplo de um instrumento de pesquisa de mercado.

Supondo a situação em que você é proprietário de uma embarcação e necessita de uma peça, equipamento ou acessório náutico. Neste caso, você pode ir até uma loja física especializada em artigos náuticos para adquirir o que necessita ou realizar a compra por meio de uma loja virtual. Responda:

Em primeira mão, você escolheria qual opção?	<u>Loja Virtual</u>	<u>Loja Física</u>			
Motivo:	_____				
Levando em consideração o preço: Loja Virtual (R\$289,90) e Loja Física (R\$329,90). Você escolheria qual opção?	<u>Loja Virtual</u>	<u>Loja Virtual</u>			
Preços melhores é algo de:	<u>Extrema importância</u>	<u>Muita importância</u>	<u>De alguma importância</u>	<u>Pouca importância</u>	<u>Totalmente sem importância</u>
Levando em consideração a agilidade na entrega: Loja Virtual (4 dias úteis) e Loja Física (pode ser retirado na loja em horário comercial). Você escolheria qual opção?	<u>Loja Virtual</u>	<u>Loja Virtual</u>			
Agilidade na entrega é algo de:	<u>Extrema importância</u>	<u>Muita importância</u>	<u>De alguma importância</u>	<u>Pouca importância</u>	<u>Totalmente sem importância</u>
Levando em consideração o preço e a agilidade na entrega: Loja Virtual (R\$289,90 e 4 dias úteis) e Loja Física (R\$329,90 podendo ser retirado na loja em horário comercial). Você escolheria qual opção?	<u>Loja Virtual</u>	<u>Loja Virtual</u>			
Em sua opinião, qual é mais importante?	<u>Preço</u>	<u>Agilidade na Entrega</u>			
A grande variedade de produtos em uma loja é um fator:	<u>Extrema importância</u>	<u>Muita importância</u>	<u>De alguma importância</u>	<u>Pouca importância</u>	<u>Totalmente sem importância</u>
Promoções constantes é algo de:	<u>Extrema importância</u>	<u>Muita importância</u>	<u>De alguma importância</u>	<u>Pouca importância</u>	<u>Totalmente sem importância</u>
Prazos de pagamento longo e diferenciado é algo de:	<u>Extrema importância</u>	<u>Muita importância</u>	<u>De alguma importância</u>	<u>Pouca importância</u>	<u>Totalmente sem importância</u>
A confiabilidade e reputação de uma empresa é um fator de:	<u>Extrema importância</u>	<u>Muita importância</u>	<u>De alguma importância</u>	<u>Pouca importância</u>	<u>Totalmente sem importância</u>
A economia de tempo para realizar a compra é algo de:	<u>Extrema importância</u>	<u>Muita importância</u>	<u>De alguma importância</u>	<u>Pouca importância</u>	<u>Totalmente sem importância</u>
Maiores detalhes dos produtos por meio de imagens e vídeos é um fator de:	<u>Extrema importância</u>	<u>Muita importância</u>	<u>De alguma importância</u>	<u>Pouca importância</u>	<u>Totalmente sem importância</u>
A comodidade em realizar uma compra de qualquer lugar que você esteja é um fator de:	<u>Extrema importância</u>	<u>Muita importância</u>	<u>De alguma importância</u>	<u>Pouca importância</u>	<u>Totalmente sem importância</u>

Fonte: O Autor (2019).

4.3.6 Análise de concorrentes

Quando se deseja iniciar um novo negócio, explorar e compreender os concorrentes é fundamental. Conhecer o cenário do mercado, identificar o posicionamento em relação a concorrência, localizar oportunidades, melhorias e desafios são alguns dos benefícios que essa investigação pode oferecer ao negócio. Ao examinar como as empresas concorrentes planejam seu negócio e atuam no mercado, torna-se possível classificar quais estratégias e comportamentos estão funcionando e, dessa maneira, perceber quais recursos utilizar em seu próprio negócio.

Antes de tudo, define-se quais são os concorrentes diretos, aqueles que lidam com os mesmos produtos e competem no mesmo mercado. Posteriormente, são estabelecidos os concorrentes indiretos, aqueles que disponibilizam no mercado produtos semelhantes que de alguma forma atendem as mesmas necessidades do público-alvo do negócio que se deseja executar.

Analisando a competição no setor, no que se diz a respeito ao comércio eletrônico de peças, equipamentos e acessórios náuticos, a presença predominante é de concorrentes diretos. Justifica-se esse fato por se tratar de um setor peculiar que pode ser explorado por todo o país, tendo em vista sua vasta região litorânea e fluvial. Como o negócio irá atuar por meio de um canal de vendas *online* onde não há limitações geográficas de clientes a serem atendidos, verifica-se que o volume de concorrentes aparece de forma mais significativa, se comparado a um canal de venda de loja física.

Localizar informações e perceber o significado delas no mercado não é uma tarefa trivial. Portanto, a fim de facilitar o acesso a aquisição de dados da concorrência, algumas ferramentas são disponibilizadas na praça. Com o intuito de compreender quais são as ferramentas de análise de concorrência mais significativas para aplicar em um *e-commerce* náutico, realizou-se um levantamento das consideradas mais eficientes. No Quadro 16 são mostrados os instrumentos pesquisados.

Quadro 16 – Principais ferramentas de análise de concorrência.

Ferramenta	Principais recursos
SEMrush	Análise da frequência da busca de termos e palavras-chave, reconhecendo palavras que geram maior acesso ao <i>website</i> . Comportamento da concorrência, palavras indexadas e usadas em links patrocinados.
SocialMention	Análise de termos na internet. Ao digitar o nome da empresa, produto, termo ou palavra-chave, a ferramenta monitora e identifica a força e o alcance da palavra digitada. Pode ser utilizada para verificar a popularidade de lançamentos ou até mesmo referências positivas ou negativas de uma instituição.
Google Trends	Análise da frequência da busca de termos e palavras-chave, informações sobre o comportamento do público e a relação com os concorrentes.
Google Alerts	Análise de termos e palavras-chave na internet. Relatórios e estatísticas recebidos via e-mail.

Fonte: O Autor (2019).

Por meio da utilização dos recursos mostrados no Quadro 16, uma empresa pode identificar o que a concorrência está realizando de maneira correta ou errada e, dessa maneira, adaptar os resultados para aplicação adequada em seu negócio. No comércio eletrônico para o setor náutico, percebe-se a existência de concorrentes que atuam de forma direta e que merecem atenção devido suas ameaças nesse mercado.

Como citado anteriormente na descrição do “Produto”, realizou-se um levantamento a respeito das instituições que já atuam nesse mercado e definiu-se três organizações que mais se aproximam com o negócio que se deseja executar. Tendo em vista que uma delas está localizada nos Estados Unidos e não envia produtos ao Brasil, não há ameaças quanto a sua concorrência. Já as outras duas são candidatas fortes a se realizar uma análise e utilizar as ferramentas levantadas no Quadro 16 para a coleta de dados. A Figura 33 mostra as empresas Shop Náutico e Martinelli Pesca & Náutica, candidatas à realização da análise de concorrentes.

Figura 33 – Empresas candidatas à análise de concorrentes.



Fonte: O Autor (2019).

4.4 AVALIAÇÃO DA ABORDAGEM DE MARKETING PROPOSTA

Verifica-se, a partir do desenvolvimento de parte do plano de negócios elaborado e, assim como essa estrutura, as demais podem avançar a partir de outros levantamentos para então finalizar o documento como um todo. São diversos os elementos necessários para a elaboração detalhada do plano de negócios e a respectiva implantação da empresa que, segundo Cassio (2016) é uma coleção de processos, todos interdependentes e interligados com a responsabilidade de funcionar em sincronia. Para o autor, somente dessa maneira o empreendimento será eficiente e eficaz.

Portanto, constata-se que ao analisar a prévia da estrutura mercadológica do negócio é possível progredir em um plano de negócios e verificar a viabilidade de implementação de uma empresa que atue no comércio eletrônico direcionada ao setor náutico.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento de um plano de negócios direcionado ao comércio eletrônico de peças, acessórios e equipamentos náuticos foi possível a partir de uma vasta pesquisa na literatura. Neste estudo, percebeu-se determinada carência de referências bibliográficas com foco no setor náutico, principalmente devido sua especificidade. Dessa maneira, o aprofundamento literário foi realizado com base em referências consideradas pilares do planejamento de um novo negócio.

Inicialmente, mostrou-se necessário investigar como se comporta o desenvolvimento do comércio eletrônico na atualidade e a confiança que o mesmo vem conquistando em relação aos consumidores. Esta apuração revelou que se trata de um tipo de comércio que está dominando o mercado e que vem influenciando profundamente os hábitos das pessoas, principalmente devido a facilidade de acesso e comodidade de adquirir um bem ou serviço onde quer que esteja.

Já se tratando do setor de atuação, buscou-se dados que evidenciam o cenário do setor náutico no Brasil, como a frota de embarcações, as regiões onde estruturas de apoio estão instaladas e até mesmo os fatores geográficos favoráveis do país. O mesmo se mostrou um segmento de mercado com potencial, que pode ser explorado e com expectativa de investimento na área.

Este estudo conseguiu contemplar os modelos e planos de negócios de autores que são referências no âmbito do empreendedorismo. O levantamento das estruturas e abordagens das diferentes literaturas presentes neste trabalho foi essencial para a compreensão dos fundamentos necessários para a elaboração específica tanto de um modelo de negócios, como de um plano de negócios, tendo em vista a interdependência dos mesmos. A composição dessas duas ferramentas considerou-se necessária uma vez que o setor náutico possui particularidades e, dessa forma, carece de um arranjo próprio de planejamento.

O modelo de negócios de Busnardo, que tem como princípio a oferta de valor sobre o bem ou serviço que se deseja comercializar, mostrou-se uma ferramenta completa não apenas por abranger um grande número de elementos, mas também pela forma em que é apresentada (Espiral de Busnardo). No planejamento de um novo empreendimento, o modelo de negócios

de Busnardo percorre dez elementos (oferta de valor, oportunidade de mercado, modelo de receita, mercado competitivo, recursos-chave, atividades-chave, parcerias-chave, canais, estratégia de mercado e desenvolvimento organizacional), porém estes possuem interdependências entre si, ou seja, não há como definir precisamente como um deles irá atuar sem a influência dos demais. Assim, originalmente, a Espiral de Busnardo mostrou-se uma ferramenta que se preocupa com a relação dos elementos de um modelo de negócios e, dessa maneira, refina o resultado a partir de uma segunda, terceira, quarta, ou quantas voltas verificarem-se necessárias na espiral para que se alcance o resultado desejado.

Quanto ao plano de negócios, foi possível realizar uma estruturação específica composta por seis etapas e direcionada ao comércio eletrônico no setor náutico. Considerou-se um plano com características fortes relacionadas a preocupação com o mercado e concorrentes. Justifica-se esses atributos devido ao canal em que o negócio atua, onde as estratégias de vendas devem ser pensadas com foco no comportamento do consumidor na *internet*.

Como etapa final deste trabalho, aplicou-se parcialmente o plano de negócios elaborado no que tange os tópicos relacionados as etapas de marketing. Com essa aplicação, foi possível verificar como se daria o levantamento de dados para uma posterior finalização do documento como um todo. Verificou-se que é viável progredir nesse âmbito.

5.1 LIMITAÇÕES ENCONTRADAS

A intenção inicial para este trabalho envolvia a elaboração de um plano de negócios completo. Porém, devido à complexidade para tal e a dimensão que o mesmo teria, apenas a parte que aborda elementos relacionados ao marketing foram explorados. Dessa maneira, primeiramente debruçou-se para montar o modelo e sinalizar o que é importante para empreender nesse setor, avançando-se em uma das etapas, mas com pretensão de progredir nas demais, posteriormente.

Outra limitação encontrada neste estudo é em relação ao motivo pelo qual não se aplicou um plano de negócios com números e valores reais de peças no estoque. O principal pretexto para este fato é dado devido à necessidade de saber a quantia disponível para o investimento, o que está intrinsecamente conectado ao plano financeiro (sugerido como trabalhos futuros).

5.2 SUGESTÃO PARA TRABALHOS FUTUROS

Sugere-se para trabalhos futuros referentes ao tema, o levantamento das demais etapas referentes ao plano de negócios elaborado, que são essencialmente as partes de operação e financeira. A etapa referente a operação abrange aspectos relacionados a infraestrutura, localização, tecnologia, processos operacionais, estrutura organizacional, funcionários, insumos necessários e os fornecedores de serviços. Já no ponto de vista financeiro, destacam-se principalmente o investimento inicial, o fluxo de caixa, o balanço patrimonial e indicadores de rentabilidade. Vale ressaltar que para o avanço no plano financeiro deste estudo, tornam-se necessárias serem desenvolvidas todas as demais etapas do plano de negócios, pois a perspectiva de custos e rendimentos envolve o plano como um todo.

Outra análise interessante se daria em relação ao modelo de negócios de Busnardo, mostrando a influência entre os elementos que o constituem e a importância de utilizar as voltas da espiral para o planejamento de um novo negócio.

REFERÊNCIAS

- ACOBAR - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS CONSTRUTORES DE BARCOS E SEUS IMPLEMENTOS. **Indústria Náutica Brasileira: Fatos e Números 2012**. Rio de Janeiro, 2012.
- BRASIL. **Lei nº. 8.078, de 11 de setembro de 1990**. Código de Defesa do Consumidor. Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8078.htm. Acesso em: 7 maio 2019.
- CASSIO, M. J. **Empreendedorismo**. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A, 2016. 256 p. ISBN 978-85-8482-405-2.
- CHAFFEY, D. **Internet Marketing: Strategy, Implementation and Practice**. 3. ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2006. 579 p. ISBN -13: 978-0-273-69405-2.
- DEGEN, R. J. **Empreendedor. Empreender Como Opção de Carreira**. 1 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- DOLABELA, F. **O Segredo de Luísa: Uma ideia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa**. 2. ed. São Paulo: Editora de Cultura, 2006. 356 p. ISBN 85-293-0102-1.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: Transformando Idéias em Negócios**. Rio de Janeiro: Campos Ltda., 2001. 276 p. ISBN 85-352-0771-6.
- EBAY. **Form 10-K for the fiscal year ended December 31, 2015**. Estados Unidos, 2016.
- EBIT. **WEBSHOPPERS**. 39. ed. São Paulo, 2019. 41 p.
- EMARKETER. **Ten Key Digital Trends for 2019**. [S. l.], 18 dez. 2018. Disponível em: <https://www.emarketer.com/content/ten-key-digital-trends-for-2019#page-report>. Acesso em: 6 maio 2019.
- EVANS, J. H. Basic Design Concepts. **Journal: Naval engineers**, v.71, 1959.
- FILION, L. J. **Vision et relations: clefs du succès de l'entrepreneur**. Montréal: Éditions de l'entrepreneur, 1991. 271 p. ISBN 9782921136013.
- FORBES. **#45 Bass Pro Shops**. [S. l.], 2017. Disponível em: <https://www.forbes.com/companies/bass-pro-shops/#6bcf1f0556ee>. Acesso em: 14 maio 2019.
- GALINARI, R.; CERVIERI JR, O.; TEIXEIRA JR, J. R.; RAWET, E. L. **Comércio eletrônico, tecnologias móveis e mídias sociais no Brasil**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 41, p. 135-180, mar. 2015.
- ICOMIA - INTERNATIONAL COUNCIL OF MARINE INDUSTRY ASSOCIATIONS. **Recreational Boating Industry Statistics 2017**. 2. ed. New Zealand: Liquid Scope Limited, 2018. 472 p.

INTERNATIONAL TELECOMMUNICATION UNION. **World Telecommunication/ICT Development Report and database: Individuals using the Internet (% of population)**. Washington DC, 2015. Disponível em: <https://data.worldbank.org/indicator/it.net.user.zs?end=2015&start=1960>. Acesso em: 13 mar. 2019.

JOHNSON, M. W. **Business Model Innovation for Growth and Renewal**. Boston: Harvard Business Press, 2010. ISBN 978-1-4221-2481-9.

KAPLAN, S. **The Business Model Innovation Factory: How to Stay Relevant When the World is Changing**. 1. ed. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc., 2012. 293 p. ISBN 1118149564, 9781118149560.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education, 2012. 765 p. ISBN 978-85-8143-000-3.

LEITE, P. R. **Logística reversa: meio ambiente e competitividade**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

MCCARTHY, E. J.; PERREAULT, W. D. **Basic Marketing: A Global-Managerial Approach**. 11. ed. Boston: Richard D. Irwin, INC., 1993. 763 p. ISBN 0-256-10509-X, 0-256-12877-4.

MERCURY MARINE. **115-150hp**: Engine Information and Specifications. 2019. Disponível em: <https://www.mercurymarine.com/pt/br/engines/outboard/pro-xs/115-150-pro-xs/>. Acesso em: 30 abr. 2019.

MINISTÉRIO DA INFRAESTRUTURA. **Transporte Aquaviário**. Brasília, 2014a. Disponível em: http://infraestrutura.gov.br/component/content/article/52-sistema-de-transportes/1432-transporte-aquaviario.html?fbclid=IwAR0ckgM91-0_XJnxLZIIU2985URvKGuXoPaR6is3eWPUupJjEsGBLubpjN8. Acesso em: 22 abr. 2019.

MINISTÉRIO DA INFRAESTRUTURA. **Anexo IV - Subsistema Aquaviário Federal: Relação Descritiva das Vias Navegáveis Interiores**. Brasília, 2014b.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Turismo Náutico: Orientações Básicas**. 2. ed. Brasília, 2008.

MITCHELL, D. W.; COLES, C. B. Business model innovation breakthrough moves. **Journal of Business Strategy**, v. 16, n. 1, p. 16-26, 2004.

MUEHLHAUSEN, J. **Business Models: For Dummies**. 1. ed. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc., 2013. 387 p. ISBN 1118547616, 9781118547618.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.; TUCCI, C. L. Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. **Communications of the Association for Information Systems**, [S. l.], v. 16, n. 1, p. 1-28, jun. 2005.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Inovação em Modelos de Negócios**. 1. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2010. 293 p. ISBN 978-85-7608-550-8.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.; BERNARDA, G; SMITH, A. **Value Proposition Design**. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc., 2014. 323 p. ISBN 1118968050, 9781118968055.

PORTER, M. E. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. 1. ed. New York: Free Press, 1985.

RAINER, R. K. Jr.; CEGIELSKI, C. G. **Introduction to Information Systems: Supporting and Transforming Business**. 3. ed. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc., 2011. 580 p. ISBN -13 978-0470-47352-8.

SANTOS, E.; SILVA, E. S. Os modelos de plano de negócios e sua relevância para sustentabilidade das micro e pequenas empresas. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v.3, n.1, p.37-62, 2012.

SCHUMPETER, J. A. **The Theory of Economic Development**. New Brunswick: Transaction Publishers, 1983. ISBN 0878556982.

SEBRAE. **Como Elaborar um Plano de Negócios**. Brasília: Núcleo de Comunicação, 2013. 164 p.

SEBRAE. **Estudo Setorial da Indústria Catarinense**. Florianópolis: SEBRAE, 2014. Disponível em: [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOSCHRONUS/bds/bds.nsf/393d3e203c23b3d975f3cae415488454/\\$File/5747.pdf?fbclid=IwAR2xnFsqWoeoQJlIPqhtGdM84clS7Nd1ywdZeORFmk_M6YpIEg9rv-8h3NQ](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOSCHRONUS/bds/bds.nsf/393d3e203c23b3d975f3cae415488454/$File/5747.pdf?fbclid=IwAR2xnFsqWoeoQJlIPqhtGdM84clS7Nd1ywdZeORFmk_M6YpIEg9rv-8h3NQ). Acesso em: 8 mar. 2019.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4 ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SINAVAL. **Setor náutico espera faturar cerca de US\$ 1,5 bilhão até 2020**. São Paulo, 3 dez. 2018. Disponível em: <http://sinaval.org.br/2018/12/setor-nautico-espera-faturar-cerca-de-us-15-bilhao-ate2020/>. Acesso em: 18 abr. 2019.

SIQUEIRA, L. R. A.; SILVA, C. E. Comparativo entre os modelos nacionais e internacionais de planos de negócios. **Revista Brasileira de Administração Científica**, Aquidabã, v.3, n.1, p.63-82, 2012.

SPAUTZ, D. **Economia aquece setor náutico e aumenta procura por vagas em marinas**. Itajaí, 24 abr. 2018. Disponível em: <https://www.nsctotal.com.br/colunistas/dagma-ra-spautz/economia-aquece-setor-nautico-e-aumenta-procura-por-vagas-em-marinas>. Acesso em: 23 abr. 2019.

TEECE, D. J. **Business Models, Business Strategy and Innovation**. Long Range Planning 43, Elsevier Ltd., p. 172-194, jun. 2010.

TRAVER, C. G.; LAUDON, K. C. **E-commerce: business. technology. society**. 13. ed. Boston: Pearson, 2017. 917 p. ISBN -13: 978-0-13-460156-4.

ZOTT, C.; AMIT, R. **Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms**. Pennsylvania: Penn Libraries, 2005. 47 p.

ZOTT, C.; AMIT, R. Creating Value Through Business Model Innovation. **MIT Sloan Management Review**, [S. l.], v. 53, n. 3, p. 1-11, 2012.

APÊNDICE A – DEPARTAMENTOS

Comunicação e Navegação

GPS	GPS Portátil GPS Fixo Acessórios
Fishfinder	Fishfinder Portátil Fishfinder Fixo Acessórios
Radio de Comunicação	Rádio Portátil Rádio Fixo Acessórios
Antena e Suporte	Antena para GPS Antena para Radar Antena para Rádio
Piloto Automático	Piloto Automático Acessórios
Instrumentos Meteorológicos	Estação de Tempo Indicador de Vento Biruta Outros Instrumentos Meteorológicos
Instrumentos de Medição	Medidores de Profundidade Medidores de Velocidade
Bússola	Bússola Portátil Bússola de Sobreposição Bússola de Embutir

Cabos e

Acessórios

Cabos	Cabo Pré Estirado Cabo Retinida Cabo Elástico
Cabos de Aço	Cabos de Aço Acessórios

Botes

Infláveis

Bote de Fundo Rígido
Bote de Fundo Semi-Rígido
Bote de Fundo Inflável

Elétrica

Luz Interna	Luminárias
	Spots
Luz Externa	Lâmpadas Internas
	Luz Subaquática
	Luz de Cortesia
Luz de Navegação	Lâmpadas Externas
	Cruzeta
	Luz de Navegação
Farol e Lanterna	Luz de Alcançado
	Farol com Controle
Acessórios Elétricos	Farol Manual
	Lanterna
	Tomada
	Cabo Elétrico
Painel Elétrico	Extensão
	Painel Elétrico
	Interruptores
	Acessórios
Carregadores e Inversores	Carregadores de Bateria
	Inversores
Bateria	Bateria
	Pilha
	Acessórios

Deck, Cockpit e Costado

Gaiutas	Gaiutas
	Acessórios
Vigias	Vigias
	Acessórios
Ferragens	Fechos
	Fechaduras
	Travas
	Cunhos
	Agulheiros
	Dobradiças
	Molas
	Passa Cabo
	Porta Caniço
	Corneta
Buzina	Buzina Embutida
	Acessórios
Acessório para Para-Brisa	Limpador de Para-Brisa
	Braço do Limpador
	Motor do Limpador
Escada	Escada em Inox
	Escada em Madeira
	Escada Removível
Ventilação	Entrada de Ar
	Acessórios
Capota	Capota
	Acessórios

Hidráulica

Bomba de Água Doce	Bomba Elétrica
	Bomba Manual
	Acessórios
Bomba de Porão	Bomba Elétrica
	Bomba Manual
	Bomba Automática
Caixa Coletora	Caixa Coletora
	Acessórios
Vaso Sanitário	Vasos Sanitários
	Acessórios
Torneiras e Misturadores	Torneiras Simples
	Torneiras com Misturador
	Misturador
Chuveiro	Chuveiros
	Acessórios
Saída de Água	Saídas de Água
	Saídas de Casco
	Ralos
Tanque de Água	Tanques de Água
	Acessórios

Equipamentos para Veleiros

Cabos para Veleiros	Cabos Pré Estrados
	Cabos de Amarração
	Cabos Spectra
Equipamentos	Enroladores da Vela de Proa
	Moitões
	Manilha e Moradores
Instrumentos de Regata	Inclinômetro
	Biruta
	Anemômetro
Instrumentos Marítimos	Medidores de Profundidade
	Plotters
	Instrumentos Multifunção
Roupas para Velejar	Luvas
	Calçados
	Jaquetas
	Calças

Limpeza, Manutenção e Transporte

Produtos de Limpeza	Limpeza Interna
	Limpeza Externa
	Proteção e Polimento
Manutenção	Manutenção e Lubrificação
	Ferramentas e Acessórios
Abraçadeiras e Parafusos	Abraçadeiras para Manutenção
	Arruelas e Parafusos
Tapeçaria	Tapete
	Capa para Embarcação
	Capa para Motor
	Acessórios
Carretas	Carreta Rodoviária
	Carreta de Encalhe
	Acessórios

Lifestyle

Esqui	Esqui
	Esqui Slalom
	Esqui Combinado
Wakeboard	Acessórios
	Prancha de Wakeboard
	Acessórios
Kneeboard	Prancha de Kneeboard
	Acessórios
Bóia Inflável	Bóias Infláveis
	Acessórios
Stand-up Paddles	Prancha Rígida
	Prancha Inflável
Seascooter	Acessórios
	Seascooter
Mergulho	Acessórios
	Máscaras
	Óculos
Caiaque	Nadadeiras
	Caiques
	Acessórios

Motores

Motor 2 Tempos
Motor 4 Tempos
Motor Elétrico
Acessórios e Peças para Motores

Salvatagem e Segurança

Sinalizadores
Coletes Salva-Vidas
Bóias Circulares
Extintores
EPIRB Transponder
Diversos

Vida a Bordo

Churrasqueira	Churrasqueiras
	Acessórios
Eletrodoméstico	Fogões
	Geladeiras
	Desumidificadores
	Microondas
Móveis	Mesas
	Bancadas
	Cadeiras
	Armários
	Acessórios
Caixas e Bolsas Térmicas	
Utensílios de Cozinha	
Utensílios de Banheiro	

Mecânica e Componentes

Sistemas de Ignição	Velas de Ignição
	Corta Circuito
	Chicote Elétrico
Sistema de Direção e Comando	Direção Hidráulica
	Volante
	Acessórios
Sistemas de Flap	Kits de Flap
	Acessórios
Relógios e Instrumentos	Velocímetros
	Trins
	Acessórios
Blowers	
Bombas de Refrigeração e Transferência	Bombas de Refrigeração
	Bombas de Transferência de Óleo
	Acessórios
Lubrificantes	Óleos para Motor
	Óleos para Câmbio
	Óleos Diversos
Ânodo	Ânodo de Motor
	Ânodo de Eixo
	Ânodos
	Diversos
Engrenagem e Hélice	Engrenagens
	Hélices