

**CENTRO PAULA SOUZA
ETEC PARQUE DA JUVENTUDE
CURSO TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Ana Julia de Oliveira Moscardini
Beatriz Mafort Azevedo
Christopher Yan Gouveia Gomes dos Santos
Maria Clara Santana Alves**

**A IMPORTÂNCIA DO PLANO DE NEGÓCIOS COM ÊNFASE NO
PLANEJAMENTO FINANCEIRO PARA O SUCESSO DE MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS**

**SÃO PAULO
2025**

**ANA JULIA DE OLIVEIRA MOSCARDINI
BEATRIZ MAFORT AZEVEDO
CHRISTOPHER YAN GOUVEIA GOMES DOS SANTOS
MARIA CLARA SANTANA ALVES**

**A IMPORTÂNCIA DO PLANO DE NEGÓCIOS COM ÊNFASE NO
PLANEJAMENTO FINANCEIRO PARA O SUCESSO DE MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso Técnico em
Administração da Etec Parque da
Juventude, orientado pela Prof. Cristiane
Pereira da Mota, como requisito parcial
para obtenção do título de técnico em
administração.

São Paulo

2025

M866

Moscardini, Ana Julia de Oliveira

A IMPORTÂNCIA DO PLANO DE NEGÓCIOS COM ÊNFASE
NO PLANEJAMENTO FINANCEIRO PARA O SUCESSO DE MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS / Ana Julia de Oliveira Moscardini, et al - São Paulo,
2025.

61f.

Monografia – Etec Parque da Juventude, Curso Técnico em Administração

Orientador: Cristiane Mota

AGRADECIMENTOS

Durante o desenvolvimento deste trabalho, enfrentamos diversos desafios e, ao longo desse percurso, percebemos que sua conclusão só foi possível graças ao apoio e à presença de pessoas muito especiais em nossas vidas.

Por isso, expressamos nossa gratidão:

Aos nossos pais, pelo apoio incondicional, pelo amor, conselhos e carinho. Sem vocês, nada disso teria sido possível. Obrigado por acreditarem em nós mesmo nos momentos mais difíceis.

Aos nossos familiares, por estarem sempre por perto, oferecendo força, incentivo e compreensão ao longo de toda essa jornada.

Aos nossos amigos, pelas incontáveis risadas, pelo companheirismo e pela amizade que levaremos para a vida. Obrigado por dividirem conosco não apenas os bons momentos, mas também os desafios – especialmente os intensos dias de elaboração do TCC.

À nossa orientadora, cuja orientação foi essencial desde o início. Sua paciência, dedicação e valiosas recomendações foram fundamentais para que conseguíssemos estruturar, desenvolver e concluir este trabalho.

Aos professores e coordenadores, por todo o conhecimento transmitido ao longo do curso, pelas orientações acadêmicas e pelo incentivo constante ao nosso crescimento pessoal e profissional.

E àqueles que não estão mais aqui presentes de forma física, mas de algum modo possamos nos guiar com eles, independente de qual plano estão.

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho, nosso muito obrigado.

Este trabalho é fruto de um esforço coletivo, e somos profundamente gratos por termos tido o suporte e a presença de pessoas tão especiais ao nosso lado durante essa caminhada.

RESUMO

A presente pesquisa aborda a importância do plano de negócios com ênfase no planejamento financeiro para o sucesso de micro e pequenas empresas, destacando o alto índice de mortalidade desses empreendimentos e a ausência de gestão estruturada como um dos principais fatores que comprometem sua continuidade no mercado. O estudo tem como objetivo evidenciar como a aplicação correta dessas ferramentas de gestão pode contribuir para o desenvolvimento sustentável, o equilíbrio financeiro e a melhoria dos resultados empresariais. A metodologia utilizada baseou-se em pesquisa bibliográfica e aplicação de formulários, com o intuito de compreender o nível de conhecimento, prática e percepção dos empreendedores em relação ao planejamento financeiro. Conclui-se que o plano de negócios, aliado a uma gestão financeira eficiente, é fundamental para orientar decisões estratégicas, prevenir falhas administrativas e fortalecer a competitividade e a sustentabilidade das organizações.

Palavras-chave: Modelo de Negócios. Planejamento Financeiro. Micro e Pequenas Empresas. Gestão Financeira.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	4
1.1 Contextualização do estudo.....	4
1.2 Objetivos.....	5
1.2.1 Objetivo geral.....	5
1.2.2 Objetivos específicos	5
2 METODOLOGIA.....	6
3 JUSTIFICATIVA	7
4 O QUE SÃO MICRO E PEQUENAS EMPRESAS?	8
4.1 Desafios e limitações das MPEs.....	9
5 MODELO DE NEGÓCIOS	10
5.1 Introdução ao conceito.....	10
5.2 Definições clássicas e fundamentais	11
5.2.1 Definição por Magretta (2002).....	11
5.2.2 Definição por Osterwalder et al. (2011).....	13
5.2.2.1 Segmentos de Clientes	13
5.2.2.2 Proposta de Valor.....	14
5.2.2.3 Canais.....	15
5.2.2.4 Relacionamento com o Cliente	16
5.2.2.5 Fontes de Receita	17
5.2.2.6 Recursos Principais	18
5.2.2.7 Atividades-Chave	18
5.2.2.8 Parcerias Principais	19
5.2.2.9 Estrutura de Custo	19
5.2.2.10 Síntese da Teoria de Osterwalder et al. (2011).....	21
5.3 Definição por Johnson, Christensen e Kagermann (2008).....	21
5.3.1 Proposta de Valor.....	22
5.3.2 Fórmula de Lucro	22
5.3.3 Recursos-Chave.....	23
5.3.4 Processos-Chave	23
5.3.5 Casos Práticos dos Quatro Elementos.....	23
5.3.6 Interdependência dos Elementos e Reinvenção do Modelo de Negócios	25
5.4 Relação com Estratégia e Inovação	27
5.4.1 Relação entre Modelos de Negócios e Estratégia	27
5.4.2 Relação entre Modelos de Negócios e Inovação	29
5.5. Conclusão conceitual	31
6 PLANEJAMENTO FINANCEIRO: FUNDAMENTOS TEÓRICOS E PROCESSOS DECISÓRIOS	34
6.1 Conceituação e Evolução Histórica	34
6.2 Componentes Essenciais do Planejamento	34
6.3 Ferramentas e Técnicas Avançadas	35

6.4 Integração com Estratégia Organizacional	35
7 CONTROLE FINANCEIRO: SISTEMAS, MECANISMOS E GOVERNANÇA	36
7.1 Fundamentos Teóricos do Controle Financeiro	36
7.2 Componentes do Sistema de Controle	36
7.3 Tecnologias e Ferramentas de Controle	37
7.4 Governança e Compliance	37
8 GESTÃO FINANCEIRA: ABORDAGENS CONTEMPORÂNEAS E INOVAÇÃO	38
8.1 Paradigmas da Gestão Financeira Moderna	38
8.2 Gestão Estratégica de Recursos	38
8.3 Inovações Tecnológicas e Transformação Digital	39
8.4 Sustentabilidade e Gestão Financeira Responsável	39
9 SÍNTESE INTEGRADORA: CONVERGÊNCIA E SINERGIAS	40
9.1 Interdependência Sistêmica	40
9.2 Competências do Gestor Financeiro Contemporâneo	40
9.3 Tendências e Perspectivas Futuras	41
10 GESTÃO DE ESTOQUE	42
11 EDUCAÇÃO FINANCEIRA EMPRESARIAL	44
12 ANÁLISE	45
12.1 Introdução da Análise	45
12.2 Perfil dos Respondentes	46
12.3 Compreensão sobre Modelo de Negócios	47
12.4 Compreensão sobre Planejamento Financeiro	48
12.5 Relação do modelo de negócios com o planejamento financeiro	50
12.6 Desafios e Oportunidades Identificadas	51
12.7 Síntese da Análise	52
13 CONCLUSÃO	54
14 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	56

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do estudo

Em um cenário econômico cada vez mais dinâmico e competitivo como o que vivenciamos nos dias atuais, as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) desempenham um papel fundamental na inovação, desenvolvimento local e geração de novos empregos. De acordo com Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2018) esse bloco representava cerca de 99% dos 6,4 milhões de estabelecimentos no nosso país, e que, já naquela época, era responsável por mais de um quarto do Produto Interno Bruto (PIB) nacional.

Apesar de sua relevância, muitas destas empresas enfrentam diversos desafios para sua sobrevivência. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2022), em seus dados sobre a Demografia das Empresas e Estatística de Empreendedorismo, cerca de 80% das microempresas fecham em menos de um ano de atuação, e que 60% não completam seus cinco anos. Esse alto índice de mortalidade revela as dificuldades que comprometem os negócios, como, por exemplo, a alta competitividade no mercado, dificuldades financeiras, e, em especial, a falta de planejamento, principalmente o financeiro.

A partir da pesquisa prévia para a escolha de um tema para o nosso Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), identificamos que a origem dos problemas enfrentados pelas MPEs diz respeito à gestão e organização financeira. O plano de negócios, uma importante ferramenta estratégica para orientar o empreendedor em todas as etapas de seu negócio, revela-se fundamental para o desenvolvimento e crescimento das empresas, e sua ausência ou elaboração equivocada pode comprometer severamente o empreendimento.

Desse modo, nosso trabalho tem como objetivo analisar a importância do plano de negócios com ênfase no planejamento financeiro, procurando evidenciar como essa prática pode contribuir para o sucesso e longevidade das micro e pequenas empresas no Brasil. Acreditamos que, ao abordar esse tema, estaremos colaborando para o fortalecimento da gestão empreendedora e a redução das taxas de mortalidade empresarial do país.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

O presente trabalho tem como objetivo geral analisar, identificar, e aconselhar micro e pequenas empresas, considerando todos os aspectos necessários para sua estabilidade no mercado. Os temas abordados auxiliam na identificação dos sinais de alerta em relação ao encerramento das empresas, e, procuram ações estratégicas para reduzir a taxa de mortalidade das tais. Visando a estabilidade, sustentabilidade e capacitação das empresas, temos um menor índice de encerramento e maior desenvolvimento econômico.

1.2.2 Objetivos específicos

Este trabalho tem como objetivos específicos apresentar os conceitos de plano de negócios e de planejamento financeiro, além de esclarecer o que se entende por modelo de negócios, com foco especial em seu âmbito financeiro. Além disso, busca identificar se os proprietários das empresas analisadas possuem de fato um modelo de negócios estruturado e práticas de planejamento financeiro, investigando de que forma esses instrumentos são aplicados no cotidiano empresarial e quais benefícios concretos têm gerado.

Caso não possuam, pretende-se compreender se esses empreendedores conhecem tais conceitos, se sabem como aplicá-los e se têm consciência dos ganhos potenciais que poderiam trazer para a gestão de seus negócios. Outro objetivo é identificar as razões que explicam o baixo nível de conhecimento sobre o modelo de negócios com foco em planejamento financeiro, refletindo sobre as barreiras de acesso à informação. Por fim, propõe-se apontar caminhos para tornar esse conhecimento mais acessível ao público, de maneira clara, simplificada e aplicável à realidade dos micro e pequenos empreendedores.

2 METODOLOGIA

Iniciamos este trabalho com atenção aos detalhes, conscientes de que um plano de negócios exige mais do que teoria. Estruturamos o projeto passo a passo, priorizando o planejamento financeiro, que sempre se mostra o núcleo de qualquer empreendimento.

Nos estudos, utilizamos materiais do SEBRAE e obras de referência em finanças e empreendedorismo. Cada integrante do grupo se dedicou a um eixo — mercado, operações, finanças e estratégia — o que nos permitiu consolidar uma visão completa e articulada.

Na prática, elaboramos planilhas no Excel com custos iniciais, fluxo de caixa e projeções de vendas, realizando ajustes até chegar a valores realistas. Utilizamos um formulário para obter resultados quantitativos visando entender como pequenos negócios usam o planejamento financeiro ou se sabem que essa ferramenta existe. Também buscamos insights com empreendedores, o que complementa a teoria com experiências concretas. Para equilibrar otimismo e realismo, desenvolvemos cenários conservador, moderado e otimista, todos fundamentados em dados.

3 JUSTIFICATIVA

O tema “ A importância do modelo de negócios com ênfase no planejamento financeiro” merece estudo e relevância, visto que expressa a necessidade da população, especificamente proprietários de micro e pequenas empresas, de saber como estes dois conteúdos podem influenciar diretamente no comportamento dos negócios.

No Brasil há uma grande quantidade de micro e pequenas empresas, estas que constituem cerca de 99% dos 6,4 milhões de estabelecimentos no nosso país (IBGE, 2022), e a porcentagem de letalidade é alta, exprimindo as dificuldades que esses empreendimentos enfrentam. A alta competitividade, baixa inovação, instabilidade financeira, desigualdade regional, infraestrutura deficiente são alguns dos desafios cotidianos dessas empresas, mas a ausência de um planejamento financeiro estruturado e um plano de negócios consistente destacam-se como as causas mais recorrentes.

Ao desenvolver essas duas ferramentas, o empreendedor terá um fundamento na tomada de decisões, além de um meio auxiliar na previsão de planos, otimização de investimentos e identificação de oportunidades de crescimento.

Porém, apesar de sua importância, muitas pessoas ainda desconhecem ou subestimam o potencial do plano de negócios e do planejamento financeiro, seja por falta de conhecimento técnico, ou pela assimilação destes instrumentos a, apenas, grandes empresas.

Assim, o presente trabalho justifica-se pela magnitude de destacar a função do plano de negócios com foco no planejamento financeiro, e identificar seu potencial competitivo para micro e pequenas empresas no mercado comercial. Ao desenvolver este documento, reuniremos argumentos para futuros estudos e pesquisas, além de contribuir para o conhecimento geral e reconhecer soluções práticas para os problemas que a falta de planejamento financeiro vem a acarretar. Deste modo, espera-se contribuir para a diminuição da taxa de mortalidade empresarial e promover uma gestão mais saudável, beneficiando, não apenas, o empreendedor mas, também, o desenvolvimento econômico local e nacional.

4 O QUE SÃO MICRO E PEQUENAS EMPRESAS?

De acordo com o site **Agência Sebrae**, as micros e pequenas empresas atualmente são fontes de renda para milhões de brasileiros e estão presentes em diferentes áreas de serviços do país. Com o direcionamento correto, o empreendedor encontra possíveis maneiras de impulsionar o seu negócio e consolidar uma base firme no mercado nacional. As micro e pequenas são as menores sociedades empresariais simples do país. Elas são responsáveis por parte considerável do PIB (Produto Interno Bruto) representando 53,4% da riqueza encontrada neste setor. De acordo com a Lei Geral para Micro e Pequenas Empresas (Lei Complementar 123/2006) há uma divisão para a distinção entre micro e pequena empresa, considerando ajustes na perspectiva da lei desde que a mesma foi aprovada presumindo as mudanças na economia do país, sendo assim, elas são diferenciadas pela sua renda anual. As microempresas são sociedades simples devidamente registradas nos órgãos competentes e têm um faturamento de até R\$360 mil. As empresas de pequeno porte, por outro lado, têm um faturamento entre R\$360 mil e R\$4,8 milhões por ano. O Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) utiliza de outra forma para a identificação das tais, definindo o porte pela quantidade de funcionários contratados.

Empresas famosas como a Magazine Luiza e a Cacau Show são exemplos de estabelecimentos que foram iniciados de forma simples como um pequeno negócio e se expandiram em todo território nacional, ganhando visibilidade não só de seus respectivos públicos, mas sim, de toda a população de aspecto geral. Vale ressaltar que ambas instituições passaram por conflitos comuns entre os empreendedores até se consolidarem de fato no mercado nacional.

Com essa breve análise, podemos ver o quão eficiente o empreendimento realizado de forma consistente e consciente, é capaz de levar o proprietário e seu comércio a outro nível de expansão, alcançando oportunidades que podem acarretar em decisões certas para o futuro da organização.

4.1 Desafios e limitações das MPEs

Os desafios e limitações encontrados na atuação das MPE não devem ser ignorados, uma vez que, elas estão diretamente ligadas à economia nacional. As dificuldades encontradas estão relacionadas ao custo do aluguel, escassez de recursos, resistência a novas tecnologias, carência de colaboradores, capital de giro, má gestão, falta de um plano de negócios e muitas outras coisas que possam ocasionar uma possível falência do pequeno negócio. É importante que os empreendedores estejam atentos às mudanças do mercado nacional e internacional para que possam adaptar seus serviços, recursos e tempo à vontade de seu público, e claro, à suas condições de trabalho.

É importante que sejam estabelecidas políticas públicas para promover a capacitação dos empreendedores em relação às suas atividades. O Sebrae oferece recursos gratuitos para aprendizado em sua plataforma de maneira didática, é possível adquirir conhecimento sobre as funcionalidades de gestão em diferentes aspectos dentro de uma organização. O Sebrae também disponibiliza o **Projeto Recupera MPE**, que tem como objetivo ajudar e orientar micro e pequenas empresas que estão em recuperação judicial ou enfrentando dificuldades financeiras. Portanto, vemos que os desafios e limitações das MPE ocorrem independente das circunstâncias e evidenciam ainda mais a necessidade de reformas estruturais e a colaboração entre o governo e a iniciativa privada.

5 MODELO DE NEGÓCIOS

5.1 Introdução ao conceito

O ambiente empresarial nos dias atuais é marcado por intensas transformações, impulsionadas pela globalização, avanços tecnológicos e crescente competitividade entre organizações. Devido a isso, compreender a estrutura das empresas, suas atividades, interações com seus segmentos de clientes e a forma como geram valor torna-se de extrema importância para a sobrevivência e crescimento saudável destas.

É neste cenário que surge o conceito de Modelo de Negócios, expressão que ganhou notoriedade a partir da década de 1990, sobretudo com a ascensão da internet e das empresas digitais, mas que, nos dias atuais, se aplica a diferentes áreas dentro do conhecimento corporativo.

Apesar de sua crescente ampliação, o conceito de Modelos de Negócios ainda não é preciso. Na literatura acadêmica, diversos autores o definem sob perspectivas diferentes: alguns o vinculam à estratégia e vantagem competitiva; outros o descrevem como uma ferramenta operacional para estruturação de atividades internas; e ainda há aqueles que o relacionam com a inovação, enfatizando sua importância na criação de novas formas de entrega de valor. Essa divergência de entendimentos, embora enriqueça o debate, dificulta a padronização conceitual, o que, consequentemente, implica em uma revisão crítica das principais contribuições teóricas voltadas ao termo.

Dessa forma, torna-se necessário apresentar as definições mais relevantes sobre Modelo de Negócios, identificar os elementos estruturais que o compõem e estudar sua evolução histórica. Ao longo desta seção, serão discutidas as conceituações de autores que contribuíram para o estudo e formação da expressão, de modo que evidencie as características e influências das matrizes aqui apresentadas. Tal fundamentação é indispensável no que se diz respeito à compreensão do impacto que o Modelo de Negócios pode adquirir, especialmente, sobre as micro e pequenas empresas.

5.2 Definições clássicas e fundamentais

5.2.1 Definição por Magretta (2002)

Embora uma das mais breves definições do Modelo de Negócios, o conceito proposto por Magretta é abundantemente citado em diversos artigos, teses e outros textos de estudo. E devido a esta significativa relevância, explicaremos o conteúdo desta.

Segundo Magretta (2002), o Modelo de Negócios é como uma história, e para montar essa “história”, a autora argumenta que, ao desenvolver um modelo de negócios, deve-se levar em consideração as perguntas propostas por Peter Drucker: Quem é o consumidor? O que o consumidor valoriza? Como ganharemos dinheiro com este negócio? Como entregaremos valor aos consumidores a um custo adequado?

Ao responder estas perguntas, a história deve passar por dois testes: um teste narrativo, ou seja, se a história faz sentido; e um teste numérico, isto é, se a história gera lucro.

Em seu estudo intitulado “*Por que os modelos de negócios são importantes*”, ela cita casos para especificar os dois testes.

Para um exemplo de teste narrativo falho, fora citada a Priceline Webhouse Club, uma plataforma onde os consumidores poderiam determinar o preço que pagariam por itens de seu dia a dia, e cabia a empresa juntar estes pedidos e negociar descontos em massa com as grandes fabricantes – assim gerando seu lucro ao cobrar uma taxa dos consumidores durante a revenda das mercadorias. Apesar de inovadora, a ideia apresentava falhas conceituais de acordo com a teoria de Magretta.

O grande problema que o site enfrentou foi que as grandes produtoras não tinham interesse nessas negociações, uma vez que haviam investido bilhões de dólares em suas próprias identidades e fidelidade do cliente. O modelo proposto pela Priceline incentiva o consumidor a comprar somente pelo preço, o que desvaloriza a marca. Desse modo, a Webhouse precisou custear os descontos do próprio bolso, o que gerou o colapso da plataforma.

Já para o exemplo de teste numérico, também falho, Magretta mencionou a primeira onda de e-commerce, no início da internet. O caso usado são os supermercados on-line, como o Webvan. Nesse setor de comércio, as margens de lucro já eram tradicionalmente muito baixas, ou seja, ganhavam muito pouco por cada produto vendido, o que tornava difícil sustentar grandes inovações sem comprometer a rentabilidade. Com a migração para o modelo on-line, os custos se elevaram significativamente, devido a investimentos em marketing, tecnologia, logística de entrega e atendimento ao cliente. No entanto, os consumidores não estavam dispostos a pagar valores mais altos apenas pela conveniência da compra digital. Dessa forma, as receitas não cobriam os novos gastos, resultando em prejuízos constantes.

Assim, observa-se que muitas empresas da primeira onda do comércio eletrônico não fracassaram por falta de uma boa ideia, mas sim porque a matemática do Modelo de Negócios se mostrava inviável.

Em seu estudo, Magretta identifica o eBay, sob liderança de Meg Whitman, como um exemplo positivo de construção de narrativa e sustentabilidade numérica. Whitman identificou a forte conexão emocional dos usuários com a plataforma, composta por colecionadores, caçadores de ofertas e pequenos empreendedores, o que evidenciava um comportamento real de mercado. A proposta fazia sentido, pois atendia a uma demanda existente e dificilmente replicável no ambiente físico.

Além disso, a estrutura do modelo era eficiente: o eBay não assumia estoque, não arcava com custos de transporte nem com riscos de crédito, reduzindo despesas operacionais e mantendo a lucratividade.

Dessa forma, a empresa conseguiu superar tanto o teste da narrativa quanto o teste dos números, consolidando-se como um dos grandes vencedores da era do e-commerce.

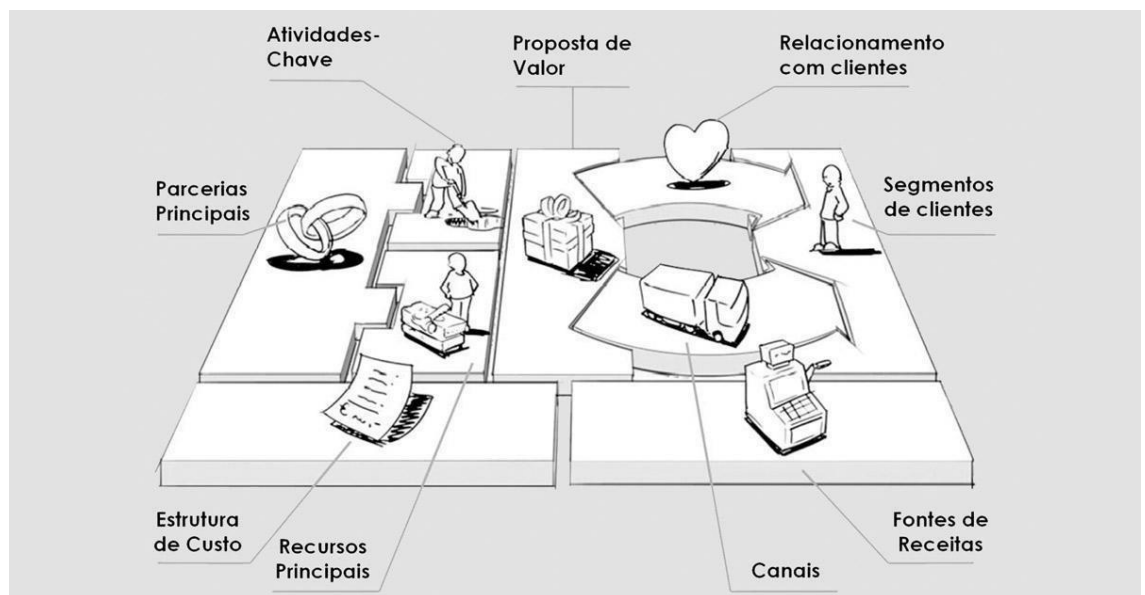
Em síntese, observa-se que Modelos de Negócios bem-sucedidos exigem coerência tanto na narrativa quanto nos números, provando que a teoria de Magretta, por mais que simples, gera resultados positivos ao ser bem desenvolvida.

5.2.2 Definição por Osterwalder et al. (2011)

De acordo com Osterwalder et al. (2011, p. 14), “um Modelo de Negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização”. Uma definição simples e intuitivamente compreensível, mas que pode ser aprofundada.

Em seu livro “*Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios*” (2011) a teoria é desenvolvida em um quadro com nove componentes básicos que mostram a lógica da organização. A seguir, descreveremos cada um destes tópicos:

Figura 1 - O Quadro do Modelo de Negócios



FONTE: Osterwalder et al. (2011, p. 18)

5.2.2.1 Segmentos de Clientes

Os clientes são a principal parte de um negócio e sem eles nenhuma empresa sobreviveria por muito tempo. Assim, definir a quem a empresa busca dirigir suas atividades é de extrema importância.

Ao utilizar um Modelo de Negócios, a organização poderá dividir seus consumidores em segmentos distintos, de acordo com suas necessidades, comportamentos e outras características em comum. A partir disso, deve-se escolher conscientemente quais grupos de clientes servir, e quais ignorar, e detalhar o Modelo de Negócios.

Ainda em seu livro, Osterwalder et al. (2011) declaram que grupos de clientes caracterizam segmentos distintos se: suas necessidades demandam uma oferta diferente; os canais de distribuição para alcançá-los são díspares; requerem distintos tipos de relacionamento; têm níveis de lucratividade bastante discrepantes; e estão dispostos a pagar por aspectos diferentes da oferta.

Exemplos de segmentos de clientes como Mercado de Massa (grupo grande e uniforme de clientes), Nicho de Mercado (consumidores específicos e especializados), Segmentado (clientes com necessidades e problemas sutilmente diferentes), Diversificada (clientes com necessidades e problemas muito diferentes) e Plataforma Multilateral (organizações que servem a dois ou mais segmentos de cliente interdependentes) são citados para melhor desenvolvimento do texto.

Concisamente, a empresa deve reconhecer que identificar para quem está gerando valor e quais são seus principais consumidores é o primeiro passo para o desenvolvimento do Modelo de Negócios da teoria de Osterwalder et al. (2011).

5.2.2.2 Proposta de Valor

Segundo Osterwalder et al. (2011, p. 22), “A Proposta de Valor é o motivo pelo qual os clientes escolhem uma empresa ou outra. Ela resolve um problema ou satisfaz uma necessidade do consumidor”. Assim, podemos descrevê-la como o conjunto de produtos e/ou serviços, ou seja, os benefícios, propostos pela organização para um determinado grupo de clientes.

Algumas Propostas de Valor podem apresentar uma oferta inovadora, ou uma versão melhorada de alguma oferta já existente. Apresentar algo que satisfaça um conjunto completamente novo de necessidades, melhorar o desempenho de produtos ou serviços que já circulam pelo mercado, adequar estes às necessidades específicas de clientes individuais, ou até mesmo torná-los mais acessíveis são formas de gerar valor.

Por isso, neste componente do quadro, a organização deve definir que valor está entregando ao cliente, qual problema está ajudando a solucionar, qual necessidade está satisfazendo e que conjunto de produtos e serviços está oferecendo para cada Segmento de Cliente.

5.2.2.3 Canais

“O Componente Canais descreve como uma empresa se comunica e alcança seus Segmentos de Cliente para entregar uma Proposta de Valor” (Osterwalder et al., 2011, p. 26). Dentro deste elemento do Modelo de Negócios desta teoria, encontramos os canais de comunicação, distribuição e venda que ligam a empresa a seus consumidores.

Esses recursos apresentam papéis de extrema importância no que se relaciona a experiência geral do seu cliente com seus produtos uma vez que suas funções incluem: tornar os produtos e serviços da empresa mais relevantes; auxiliar os clientes na avaliação da Proposta de Valor; conceder a aquisição de produtos e serviços específicos; entregar a Proposta de Valor aos clientes; e fornecer suporte a este no pós compra.

Assim, ao executar o seu Modelo de Negócios, deve-se levar em consideração quais são os Canais pelos quais os seus consumidores querem ser contatados, e quais destes Canais funcionam melhor com um melhor custo-benefício.

Conforme Osterwalder et al. (2011), os Canais apresentam cinco fases distintas, que podem ou não se relacionar diretamente. Estas etapas podem ser separadas entre: Canais diretos e indiretos, e Canais particulares e em parceria.

Os Canais particulares podem ser diretos, como um site ou uma equipe de vendas, ou indiretos, como lojas de revenda possuídas ou operadas pela organização. Já os Canais indiretos possuem diversas opções, que vão desde revenda, distribuição de atacado ou sites de parceiros.

Encontrar o equilíbrio entre diferentes tipos de Canais é a chave para uma melhor experiência do consumidor e maximização dos lucros, dado que Canais de parceria levam a lucro menores, porém levam a uma maior reconhecimento da organização, e Canais particulares geram lucros maiores, mas demandam mais dinheiro para preparar e operar.

5.2.2.4 Relacionamento com o Cliente

Esclarecer o tipo de relação que a empresa deseja estabelecer com cada Segmento de Cliente é de grande relevância para a experiência geral do consumidor.

Estas relações são guiadas pelas motivações de conquista e retenção dos clientes e ampliação de vendas, podendo variar desde pessoais até automatizadas.

Em seu livro “*Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios*”, Osterwalder et al. (2011) listam algumas categorias de Relacionamento com o Cliente que podem coexistir dentro de uma companhia. Segue esta lista de forma sintetizada:

1. Assistência pessoal: Baseada na interação entre um cliente e um representante durante ou depois do processo de venda, por meio de e-mails, call centers ou até mesmo de um ponto de venda próprio.
2. Assistência pessoal dedicada: Envolve dedicar um representante específico para um cliente individual, formando uma relação mais profunda e íntima.
3. Self-service: a companhia não estabelece nenhuma relação direta com os clientes, mas fornece todos os componentes necessários para que este realize o serviço por conta própria.
4. Serviços automatizados: É a combinação entre self-service e automatização, onde perfis pessoais online dão ao cliente acesso a serviços personalizados.
5. Comunidades: Muitas empresas mantêm comunidades online para que seus clientes possam trocar conhecimentos e solucionar problemas uns dos outros.
6. Cocriação: Transforma o cliente de um receptor passivo a um colaborador ativo ao solicitar que este agregue valor a Proposta de valor, por exemplo, ao utilizar resenhas e comentários dos consumidores sobre os produtos comprados.

Dessa forma, compreender e definir adequadamente o tipo de relacionamento com o cliente não apenas fortalece o vínculo entre empresa e consumidor, mas também contribui para a construção de uma marca sólida e confiável. A escolha das estratégias mais adequadas deve considerar o perfil do público-alvo e os objetivos do negócio, garantindo que cada interação gere valor mútuo e favoreça o crescimento sustentável da organização.

5.2.2.5 Fontes de Receita

As Fontes de Receita representam de onde vem o dinheiro que a empresa recebe de cada Segmento de Cliente, ou seja, como o negócio ganha dinheiro, além de mostrar quanto os consumidores estão dispostos a pagar e como preferem pagar.

Novamente, há uma lista em seu livro, que explica as diversas maneiras de se gerar Fontes de Receita. De acordo com Osterwalder et al. (2011), algumas destas são:

1. Vendas de recursos: É a forma mais comum. Se trata da venda de um produto físico ou digital.
2. Taxa de uso: Cliente paga pelo uso de um serviço.
3. Taxa de assinatura: Cliente paga um valor recorrente (mensal/anual) para ter acesso contínuo a um serviço.
4. Empréstimos/Aluguéis/Leasing: O cliente paga para usar temporariamente um ativo, sem comprá-lo.
5. Licenciamento: O cliente paga para ter o direito de usar uma propriedade intelectual, marca ou tecnologia.
6. Taxa de corretagem: A empresa ganha uma comissão por intermediar uma transação entre duas partes.
7. Anúncios: Receita obtida por anunciar produtos ou serviços de outras empresas.

Após determinar de onde vem o dinheiro recebido, o livro aponta que deve-se saber como definir os preços e, para isso, estabelece dois mecanismos para precificação: Precificação Fixa e Dinâmica.

A Precificação Fixa mantém valores estáveis, definidos antecipadamente e sem variações de mercado. É baseada em critérios estáticos, como listas de preços ou características do produto. Pode variar conforme o tipo de cliente ou quantidade comprada, oferecendo descontos em grandes volumes. Esse modelo garante previsibilidade e facilidade de controle.

Já a Precificação Dinâmica ajusta os preços conforme mudanças no mercado, demanda ou negociação. Permite flexibilidade e atualização constante dos valores. Pode ocorrer por meio de leilões, acordos diretos ou sistemas que calculam preços em tempo real. O objetivo é maximizar lucros e responder rapidamente às variações econômicas.

Com base nos componentes descritos por Osterwalder et al. (2011), o empreendedor deve compreender quais valores seus clientes estão dispostos a pagar

e como preferem fazê-lo, analisando também o impacto de cada fonte de receita no resultado total. Entender essas informações é essencial para definir estratégias eficazes de precificação e garantir a sustentabilidade financeira do negócio. Assim, a empresa passa a ter maior controle sobre suas receitas e pode ajustar suas ofertas conforme as necessidades do mercado, tornando o seu Modelo de Negócios mais sólido e competitivo.

5.2.2.6 Recursos Principais

Conforme a própria denominação indica, o segmento de Recursos principais descreve os artifícios mais importantes exigidos para a empresa. Segundo Osterwalder et al. (2011, p. 34), “Eles permitem que uma empresa crie e ofereça sua Proposta de Valor, alcance mercados, mantenha relacionamentos com o segmento de Clientes e obtenha receita.”

Esses recursos podem ser físicos (como fábricas, edifícios, máquinas, sistemas, pontos de venda, etc.), intelectuais (marcas, conhecimentos particulares, patentes, registros, parcerias e banco de dados), humanos (criatividade, conhecimento, etc.) e financeiros (dinheiro, linhas de crédito e ações).

Definir os recursos principais de uma organização auxilia na formação do seu Modelo de Negócios, esclarecendo o que sua Proposta de Valor, Canais de Distribuição, Relacionamento com Cliente e Fontes de Receita requerem.

5.2.2.7 Atividades-Chave

As Atividades-Chave são as ações fundamentais que uma empresa realiza para criar, entregar e capturar valor aos seus clientes, sendo essenciais para o funcionamento do Modelo de Negócios. Elas garantem a entrega eficaz da proposta de Valor e podem ser definidas em três tipos: Produção, Resolução de Problemas e Plataforma/Rede.

A Produção está relacionada com o desenvolvimento, fabricação e entrega de produtos, podendo obter um foco em qualidade ou quantidade. A Resolução de Problemas relaciona-se com novas soluções para problemas de clientes específicos. Já a Plataforma/rede, que possuem Atividades-Chave como gerenciamento e promoção das Plataformas e fornecimento de serviços.

5.2.2.8 Parcerias Principais

As Parcerias Principais tratam de alianças estratégicas que uma empresa estabelece para funcionar de forma eficiente e alcançar seus objetivos. Essas relações são essenciais pois ajudam a reduzir riscos, otimizar recursos, acessar novas oportunidades e garantir que o negócio opere de maneira sustentável.

Em seu livro, Osterwalder et al. (2011), relatam a existência de quatro tipos de parcerias: alianças estratégicas entre empresas que não concorrem entre si; cooperações entre concorrentes (coopetição); joint ventures para desenvolver novos negócios; e relações comprador-fornecedor para garantir suprimentos confiáveis.

Dentre as motivações que podem levar a uma parceria, estão: a otimização e economia de escala, que trata de compartilhamento de recursos; a redução de riscos e incertezas, refere-se a dividir custos e responsabilidades; e a aquisição de recursos e atividade-chave, que ocorre quando a empresa precisa de algo que não possui internamente.

Assim, definir quais são os principais parceiros, fornecedores e quais são os recursos e atividades-chave adquiridos com estes se torna uma etapa fundamental para o desenvolvimento do Modelo de Negócios.

5.2.2.9 Estrutura de Custo

Criar valor, manter o relacionamento com o cliente e gerar Receita implicam em custo, e, neste segmento, vemos uma área voltada especificamente para isso. Na Estrutura de Custo se inserem todos os custos envolvidos na operação, e classificar os diferentes tipos de custo pode auxiliar nos cálculos destes.

Naturalmente, custos devem ser minimizados, mas há uma tendência no mercado que foca exclusivamente na Estrutura de Baixo Custo, o que nos permite classificar os Modelos de Negócios entre: direcionados pelo custo e direcionados pelo valor.

Os Modelos de Negócios que são direcionados pelo custo procuram sempre diminuir as despesas, utilizando Propostas de Valor de baixo preço, automatização máxima e terceirização extensiva, pois seu objetivo é, justamente, fornecer preço baixo e chamativo. Alguns exemplos são as linhas aéreas econômicas.

Já os Modelos de Negócios direcionados por valor não têm como foco o preço, mas sim uma qualidade superior, experiências diferenciadas e relacionamentos personalizados, sem considerar o aumento de custos que isso pode acarretar. As marcas e hotéis de luxo são ótimos casos deste direcionamento.

E, em seu livro, Osterwalder et al. (2011) citam que as Estruturas de Custos podem apresentar as seguintes características:

1. Custos fixos: são despesas que não sofrem alterações apesar do volume de produtos ou serviços produzidos. Incluem custos como salários, alugueis e seguros.
2. Custos variáveis: despesas que variam proporcionalmente com a quantidade de produtos ou serviços produzidos. Exemplos destes custos são matéria-prima, embalagens, comissões de venda e energia utilizada para fabricação.
3. Economias de Escala: Ocorre quando o aumento do volume de produção reduz o custo médio por unidade, ou seja, produzir uma maior quantidade torna a unidade mais barata, pois os custos fixos se diluem e há maior eficiência dos processos.
4. Economias de Escopo: Acontecem quando a empresa reduz custos ao produzir diferentes produtos ou serviços em conjunto, aproveitando recursos, tecnologias ou canais de distribuição compartilhados. Ou seja, diversificar usando a mesma estrutura.

Em suma, identificar quais são os custos mais importantes e quais são os recursos e Atividades-Chave mais caros auxilia no desenvolvimento do seu Modelo de Negócios.

5.2.2.10 Síntese da Teoria de Osterwalder et al. (2011)

O Modelo de Negócios proposto por Osterwalder et al. (2011) apresenta uma visão ampla e integrada de como as organizações criam, entregam e capturam valor.

A partir da análise de seus nove blocos, é possível compreender que cada componente está interligado e contribui de forma essencial para o desempenho empresarial. Essa estrutura permite visualizar, de maneira clara, os elementos que compõem o funcionamento de um negócio e como eles se relacionam entre si.

Ao aplicar essa metodologia, empreendedores e gestores podem desenvolver estratégias mais coerentes, identificar oportunidades de inovação e ajustar seus processos para alcançar maior eficiência e sustentabilidade. Assim, o modelo de Osterwalder et al. (2011) consolida-se como uma ferramenta prática e teórica fundamental para o planejamento e a gestão moderna de empresas.

5.3 Definição por Johnson, Christensen e Kagermann (2008)

Johnson, Christensen e Kagermann (2008) apresentam a seguinte questão em seu texto: “por que é tão difícil impulsionar o novo crescimento que a inovação do Modelo de Negócios pode trazer?” E as razões que compõem essa resposta foram duas: a falta de definição consistente, e que poucas empresas compreendem de fato o funcionamento do próprio Modelo de Negócios — sua lógica de criação, as conexões entre seus elementos, bem como seus principais pontos fortes e fragilidades.

Devido a isso, eles desenvolveram um plano simples, de três passos, que auxiliasse no desenvolvimento da empresa. O primeiro passo é entender que o sucesso não começa com o Modelo de Negócios em si, mas com a identificação de uma oportunidade real de atender às necessidades de um cliente. Em seguida, deve-se elaborar um plano que descreva como a empresa poderá suprir essa demanda de forma lucrativa, composto por quatro elementos principais. Por fim, é essencial comparar esse novo modelo com o já existente, a fim de avaliar quais mudanças seriam necessárias para aproveitar a oportunidade identificada.

Assim, surge a definição de Modelo de Negócios para Johnson, Christensen e Kagermann (2008): “Um Modelo de Negócios consiste em quatro elementos interligados que, juntos, criam e entregam valor.” E esses quatro elementos citados são: Proposta de Valor ao Cliente, Fórmula de Lucro, Recursos-Chave e Processos-Chave.

5.3.1 Proposta de Valor

De acordo com Johnson, Christensen e Kagermann(2008), uma empresa bem-sucedida é aquela que encontra uma forma eficaz de gerar valor para seus clientes — isto é, de ajudá-los a resolver um problema essencial ou realizar uma tarefa importante em suas vidas. Entender profundamente essa “tarefa” e todas as suas dimensões, incluindo o processo completo para executá-la, permite projetar uma oferta adequada.

Quanto mais relevante for a necessidade do cliente, menor será sua satisfação com as opções existentes e maior será o impacto de uma solução superior e acessível.

Assim, a Proposta de Valor ao Cliente se torna mais poderosa quando a empresa identifica lacunas nas alternativas atuais e cria um produto ou serviço desenhado exatamente para cumprir o trabalho do cliente de forma simples, eficiente e precisa.

5.3.2 Fórmula de Lucro

A fórmula de lucro representa o modo como a empresa gera valor para si mesma enquanto entrega valor ao cliente. Embora muitas vezes seja confundida com o Modelo de Negócios em si, a fórmula de lucro é apenas uma parte dele.

Ela é composta por quatro componentes principais: o modelo de receita (preço multiplicado pelo volume de vendas), a estrutura de custos (custos diretos e indiretos, economias de escala e de escopo), o modelo de margem (quanto cada transação contribui para o lucro total) e a velocidade dos recursos (a rapidez com que os ativos e estoques são utilizados para sustentar o volume e o lucro projetados).

O ideal é começar definindo o preço adequado para a Proposta de Valor e, a partir daí, ajustar custos, margens e escala de operação para alcançar a rentabilidade desejada.

5.3.3 Recursos-Chave

Em seu estudo, Johnson, Christensen e Kagermann (2008) definem os Recursos-Chave como: os principais ativos que a empresa utiliza para entregar sua proposta de valor. Incluem pessoas qualificadas, tecnologias, produtos, instalações, equipamentos, canais de distribuição e a própria marca. Esses elementos são os responsáveis por gerar vantagem competitiva e possibilitar que o negócio funcione de forma eficaz.

É importante distinguir os recursos essenciais (que realmente criam diferenciação e valor) daqueles genéricos, que apenas sustentam as operações, mas não agregam singularidade à empresa.

5.3.4 Processos-Chave

Os processos-chave são os métodos e rotinas que permitem à empresa entregar valor de forma consistente, eficiente e escalável. Envolvem atividades recorrentes como treinamento, desenvolvimento de produtos, fabricação, vendas, atendimento ao cliente, orçamentação e planejamento estratégico. Além disso, incluem as regras, métricas e normas que orientam o funcionamento interno da organização.

Em resumo, são os processos que transformam os recursos em resultados concretos, garantindo que a proposta de valor seja continuamente oferecida com qualidade e sustentabilidade.

5.3.5 Casos Práticos dos Quatro Elementos

Para explicar os quatro elementos de Modelo de Negócios proposto por Johnson, Christensen e Kagermann (2008), foram descritos, durante seu texto, dois exemplos detalhados que serão resumidos abaixo.

O primeiro, é o caso da Tata Motors, com o desenvolvimento do automóvel Nano. O ponto de partida para o Modelo de Negócios da Tata Motors foi a Proposta de Valor. Em meio ao trânsito intenso e diversas condições climáticas, era possível observar diversas famílias indianas se locomovendo com scooters, e, ao observar tal cenário caótico, o empresário Ratan Tata identificou uma tarefa essencial: oferecer uma alternativa mais segura e acessível para essas famílias. Deste modo nasceu o Tata Nano, um carro popular criado para “tirar as famílias das scooters e colocá-las em quatro rodas”.

Para desenvolver essa proposta, a empresa procurou reformular completamente sua Fórmula de lucro, buscando reduzir o preço final do automóvel para um preço que representava menos da metade do valor dos veículos mais baratos da época. Essa meta exigiu margens menores, custos radicalmente reduzidos e alta escala de produção, compensando o baixo lucro por unidade com um volume elevado de vendas.

Para os Recursos-Chave, Tata juntou uma equipe de jovens engenheiros para redesenhar o automóvel do zero, livre das limitações dos modelos tradicionais já

instalados no mercado. Como conclusão, conseguiram diminuir o número de peças necessárias para a montagem do veículo e terceirizaram 85% de sua produção, utilizando cerca de 60% menos fornecedores do que o normal, possibilitando economias de escala e maior eficiência produtiva.

Por fim, os Processos-Chave também sofreram alterações. Tata introduziu um sistema de produção modular, onde os componentes eram enviados a diferentes fábricas locais, muitas vezes independentes, para montagem sob encomenda. Ao descentralizar a produção, houve a redução de custos logísticos e aumentou o alcance da empresa.

Assim, a Tata Motors criou um Modelo de Negócios totalmente novo, com foco na acessibilidade e na inovação.

O segundo exemplo citado foi o da Hilti, que transformou a venda de ferramentas em um serviço de gestão de frotas.

A Hilti é uma empresa europeia especializada em ferramentas para construção civil e atua em um mercado de alto valor agregado. Ao analisar o comportamento de seus clientes, a empresa percebeu que empreiteiros não ganhavam dinheiro possuindo ferramentas, mas sim usando-as de forma eficiente para concluir projetos. A partir dessa percepção, eles decidiram reformular sua Proposta de Valor, parando de oferecer a venda destes equipamentos, e procurando ofertar o acesso ao uso delas por meio de um programa de gestão de frotas, ou seja, o cliente, em vez de comprar, passava a pagar uma assinatura mensal que inclui manutenção, reparos e substituições das ferramentas.

Com essa mudança, surgiram as reformulações da Fórmula de Lucro. Ao invés de depender de vendas pontuais, a Hilti passou a lucrar com contratos de longo prazo, o que implicou em novos custos, como manutenção e logística, mas que garantiu previsibilidade financeira e relacionamento contínuo com o cliente. Essas mudanças equilibraram a estrutura de custos e margens com uma base de receita mais estável.

Quanto aos Recursos-Chave, a empresa precisou desenvolver sistemas de TI avançados para monitorar as ferramentas, e treinar novas equipes especializadas para poder lidar com contratos e relacionamentos com grandes clientes corporativos.

Para a reconfiguração dos Processos-Chave, vendedores passaram a atuar de maneira mais consultiva, negociando com executivos e estruturando contratos personalizados. Houve, também, a criação de um portal online, que permitia aos gerentes de obras acompanhar o desempenho e a utilização de cada ferramenta.

Essas transformações permitiram que a Hilti deixasse de ser uma fabricante de ferramentas comum para se tornar uma grande fornecedora de soluções completas de produtividade.

Os casos da Tata Motors e da Hilti evidenciam como os quatro elementos propostos por Johnson, Christensen e Kagermann (2008) se interligam de maneira dinâmica. Esses exemplos demonstram que a inovação em Modelos de Negócios vai além da criação de novos produtos – trata-se de repensar a forma como o valor é gerado, entregue e capturado, permitindo que as empresas se mantenham competitivas e sustentáveis em contextos de mercado distintos.

5.3.6 Interdependência dos Elementos e Reinvenção do Modelo de Negócios

Por mais simples que a estrutura proposta por Johnson, Christensen e Kagermann (2008) possa parecer, seu verdadeiro poder está nas interdependências entre seus quatro elementos. Cada um deles influencia diretamente os demais, formando um sistema integrado em que qualquer alteração significativa em um componente reflete nos outros e, conseqüentemente, em todo o modelo. As empresas bem-sucedidas são aquelas capazes de manter um equilíbrio dinâmico entre esses elementos, garantindo que funcionem de maneira coerente e complementar.

No entanto, à medida que o ambiente competitivo evolui, surgem momentos em que esse equilíbrio precisa ser rompido. Como afirmam Johnson, Christensen e Kagermann (2008), “Um segredo para manter um negócio próspero é reconhecer quando ele precisa de uma mudança fundamental.” Em outras palavras, empresas que buscam crescimento sustentável devem saber identificar quando seu modelo atual se tornou inadequado diante de novas tecnologias, mudanças nas preferências dos consumidores, pressões de custo ou transformações estruturais no setor.

A reinvenção do Modelo de Negócios ocorre quando há necessidade de ajustes profundos e simultâneos nos quatro elementos. Nesses casos, o desafio não está

apenas em criar uma nova proposta de valor, mas em reestruturar toda a lógica de funcionamento da organização, desde a forma de gerar receita até os recursos e processos que sustentam a entrega de valor.

Johnson et al. (2008) destacam que há cinco circunstâncias estratégicas que frequentemente indicam a necessidade dessa mudança:

1. Atender a novos segmentos de clientes que são excluídos do mercado atual por soluções caras ou complexas;
2. Aproveitar o potencial de novas tecnologias, seja ao incorporar inovações disruptivas em um novo modelo ou ao aplicar tecnologias já existentes em novos mercados;
3. Reorientar o foco para a tarefa do cliente, buscando atender a um “trabalho a ser feito” de forma mais eficaz;
4. Defender-se de concorrentes de baixo custo, que passam a oferecer alternativas mais acessíveis e pressionam as empresas estabelecidas a repensarem seus modelos;
5. Responder à mudança da base de concorrência, quando o que define valor no mercado se altera e os produtos se tornam commoditizados;

Essas situações evidenciam que a inovação em Modelos de Negócios não se restringe à criação de novos produtos, mas sim à capacidade de repensar o sistema como um todo. Porém, o processo deve ser coordenado com cuidado, uma vez que a reinvenção só é justificável quando a oportunidade é relevante o suficiente e quando o novo modelo representa algo inovador não apenas para a empresa, mas também para o setor em que atua.

Além disso, nem sempre uma inovação exige abandonar o modelo existente. Em certos casos, é possível adaptar o modelo atual para explorar novas oportunidades, desde que ele seja capaz de sustentar a proposta de valor pretendida com sua fórmula de lucro, recursos e processos já estabelecidos.

Por fim, é importante reconhecer que o processo de inovação e reinvenção do Modelo de Negócios não é linear. Johnson, Christensen e Kagermann (2008)

observam que novos empreendimentos costumam revisar seus modelos várias vezes antes de alcançar a lucratividade. Também relatam que as empresas precisam ser pacientes com o crescimento, permitindo que o mercado amadureça, mas impacientes com a busca por lucratividade, que serve como um indicativo da viabilidade do novo modelo. Assim, o sucesso não depende apenas da execução, mas da capacidade de aprender, ajustar e alinhar novamente os quatro elementos fundamentais.

5.4 Relação com Estratégia e Inovação

5.4.1 Relação entre Modelos de Negócios e Estratégia

Com a crescente utilização do termo “Modelos de Negócios” na literatura de gestão surgiram dúvidas sobre se ele representa um novo conceito ou apenas outra forma de retratar elementos já discutidos no campo de estratégia.

Joia e Ferreira (2005) examinam diretamente essa questão e concluem que não se trata de uma idealização independente. Em seu texto, os autores comparam diversas definições de Modelo de Negócios com duas das principais abordagens estratégicas (a Escola de Posicionamento e a Visão Baseada em Recursos), demonstrando que os conceitos se sobrepõem e compartilham elementos analíticos e operacionais.

Ferreira et al. (s/d) reforçam essa interpretação ao afirmar a relação entre Modelo de Negócios e estratégia é dialética: não são equivalentes, mas estão interligados no tempo, conteúdo e finalidade.

No campo do posicionamento estratégico, a estratégia é desenvolvida a partir da análise do ambiente competitivo, da atratividade do setor, da escolha do posicionamento e da organização das atividades da empresa.

Joia e Ferreira (2005) mostram que as definições de Modelo de Negócios incluem exatamente esses elementos: identificam como a empresa cria valor, de que forma se diferencia, como se organiza para competir e como estrutura suas relações com mercados, parceiros e clientes. Mesmo quando o Modelo de Negócios é definido como uma “lógica de criação e captura de valor”, essa lógica ainda está ligada ao ambiente competitivo e às decisões de posicionamento (fundamentos da escola de

Porter). Dessa forma, os principais elementos de um Modelo de Negócios acabam surgindo de escolhas estratégicas já explicadas pela teoria.

Sob a perspectiva da Visão Baseada em Recursos, a estratégia depende da aquisição, acumulação e uso de recursos e competências capazes de gerar vantagem competitiva. A análise de Joia e Ferreira (2005) demonstra que inúmeras concepções de Modelo de Negócios incorporam explicitamente recursos, competências, inovação e rede de valor, o que aproxima diretamente o conceito da lógica da Visão Baseada em Recursos.

Ao descrever “como” os recursos internos e externos são combinados para gerar proposta de valor, o Modelo de Negócios funciona como uma tradução da estratégia baseada em recursos, unindo intenção estratégica e arquitetura operacional.

Ferreira et al. (s/d) acrescentam outro aspecto ao demonstrar que a relação entre Modelo de Negócios e estratégia se desenvolve no tempo. Antes de uma empresa entrar no mercado, o Modelo de Negócios pode anteceder a estratégia, ao estruturar o conceito básico do negócio. Porém, uma vez que o negócio passa a operar, as escolhas estratégicas refinam o Modelo de Negócios e, a partir daí, estratégia e modelo influenciam-se mutuamente, em um processo dinâmico. Esse movimento confirma que não são constructos isolados, mas partes de um mesmo ciclo de formulação, teste, ajuste e execução.

Apesar da interdependência, os artigos destacam que não se deve confundir os conceitos. O Modelo de Negócios não substitui a estratégia, pois não incorpora tópicos como competição, sustentabilidade da vantagem e implementação.

Contudo, tanto Joia e Ferreira (2005) quanto Ferreira et al. (s/d) mostram que o Modelo de Negócios serve como um instrumento integrador que torna a estratégia mais concreta, operável e comunicável. Em vez de ser um campo conceitual novo, ele atua como um mecanismo de articulação e implementação das escolhas estratégicas, reunindo diferentes abordagens em uma lógica única de funcionamento.

Em síntese, a literatura analisada convém para três pontos: (1) Modelo de Negócios e estratégia não são constructos independentes; (2) há sobreposição

conceitual, pois elementos centrais das definições de Modelo de Negócios estão contidos nas teorias estratégicas; e (3) o Modelo de Negócios atua como uma ferramenta sistêmica que integra decisões estratégicas dentro de uma lógica coerente de criação e captura de valor.

Assim, longe de competir com a estratégia, o Modelo de Negócios reforça e operacionaliza o pensamento estratégico no desenho real do negócio.

5.4.2 Relação entre Modelos de Negócios e Inovação

A discussão sobre a relação entre Modelos de Negócios e Inovação ganhou relevância à medida que a inovação deixou de ser tratada apenas como resultado tecnológico e passou a envolver novas formas de criar, entregar e capturar valor.

Johnson, Christensen e Kagermann (2008) apontam que muitas inovações tecnológicas fracassam não por limitações técnicas, mas porque não foram acompanhadas de um Modelo de Negócios capaz de transformar novidade em resultado econômico. Da mesma forma, Zott, Amit e Massa (2011) sintetizam que o Modelo de Negócios tornou-se um objeto de análise teórica associado à renovação competitiva, pois oferece uma lente que conecta inovação com geração de valor e mecanismos de captura.

O primeiro eixo de relação entre os conceitos é aquele que entende o Modelo de Negócios como uma forma de inovação em si. Sob essa perspectiva, inovar não significa apenas lançar produtos ou adotar tecnologias, mas reprojeter a lógica do negócio, ou seja, alterar a proposta de valor, a arquitetura de atividades, as fontes de receita, a rede de parceiros ou a forma de captura de valor.

Johnson, Christensen e Kagermann (2008) destacam que muitos negócios considerados inovadores não se sobressaíram por criarem novas tecnologias, mas por transformarem sua forma de operar. Eles exemplificam esse tipo de inovação por meio de mudanças no Modelo de Negócios, como novas estruturas de preços, ruptura de canais tradicionais, eliminação de intermediários, uso de assinaturas em vez de vendas unitárias e redefinição dos papéis na cadeia de valor. Para os autores, reinventar o Modelo de Negócios é, por si só, uma forma de inovação estratégica.

O segundo eixo de relação é complementar ao primeiro: mesmo quando a inovação nasce fora do modelo – por exemplo, em um novo produto, método, tecnologia ou processo –, o Modelo de Negócios atua como mediador necessário para que a inovação gere resultado.

Zott, Amit e Massa (2011) indicam que a inovação deixa de ser autossuficiente, ela depende de uma combinação de atividades, relacionamentos e mecanismos de captura que tornem sua adoção economicamente viável. Nesse sentido, o Modelo de Negócios funciona como um veículo de conversão: ele traduz uma ideia inovadora em um sistema de geração e retenção de valor. Essa perspectiva explica por que muitos casos de insucesso em inovação decorrem não da invenção em si, mas da ausência de um modelo que permita escalar, colher e sustentar seus efeitos.

Além disso, os autores concordam que a relação entre Modelo de Negócios e Inovação é dinâmica e não segue um único caminho. Em alguns casos, o Modelo de Negócios é desenvolvido primeiro e serve de base para orientar as inovações, mostrando limites de viabilidade e apontando onde inovar. Em outros, é a própria inovação que surge antes e exige ajustes no Modelo de Negócios para evitar perda de valor ou dificuldades em gerar lucro. Esse processo contínuo de adaptação faz do Modelo de Negócios não apenas um reflexo da estratégia, mas também um instrumento ativo de transformação diante de novas oportunidades e desafios competitivos.

Apesar dessa interdependência, os autores mantêm distinções conceituais. Johnson, Christensen e Kagermann (2008) diferenciam explicitamente inovação tecnológica de inovação no Modelo de Negócios, argumentando que são categorias analíticas distintas, ainda que possam coexistir ou depender uma da outra.

Zott, Amit e Massa (2011) também tratam o Modelo de Negócios como um nível intermediário de análise: não é uma tecnologia, não é um produto e não é uma estratégia completa, mas um arranjo operacional que articula e torna executáveis decisões estratégicas, inclusive as derivadas de inovações.

Em síntese, a literatura analisada identifica dois modos complementares de articulação entre Modelos de Negócios e Inovação. Em um primeiro modo, o Modelo de Negócios é ele próprio um objeto de inovação, podendo constituir a principal fonte

de vantagem competitiva. Em um segundo modo, o Modelo de Negócios é um componente indispensável para que inovações de outra natureza (técnicas, comerciais ou organizacionais) sejam convertidas em valor econômico sustentável.

Em ambos os casos, a conexão entre os dois conceitos não é acidental, mas estrutural: ou se inova pelo modelo, ou se depende dele para que a inovação de fato exista como resultado no mercado.

5.5. Conclusão conceitual

Ao longo deste capítulo, foi possível observar que o conceito de Modelo de Negócios, embora amplamente difundido, apresenta diferentes interpretações teóricas. Cada autor analisado contribuiu de forma significativa para a compreensão desse tema, oferecendo perspectivas complementares sobre como as empresas criam, entregam e capturam valor em um mercado cada vez mais competitivo.

Magretta (2002) destacou a importância de um Modelo de Negócios coerente tanto na narrativa, a história que explica como o negócio funciona, quanto nos números, que comprovam sua viabilidade financeira.

Já Johnson, Christensen e Kagermann (2008) enfatizaram a necessidade de compreender a interligação entre quatro elementos essenciais (proposta de valor, fórmula de lucro, recursos e processos), reforçando que a inovação empresarial depende da harmonia entre essas partes.

No entanto, dentre as abordagens estudadas, a proposta de Osterwalder et al. (2011) se mostra a mais completa, didática e aplicável ao contexto deste trabalho. O Quadro de Modelo de Negócios (ou, em inglês, Business Model Canvas), desenvolvido pelos autores, organiza o funcionamento de uma empresa em nove blocos visuais interligados, o que torna o modelo acessível tanto para empreendedores iniciantes quanto para gestores experientes. Essa estrutura permite visualizar de forma clara a lógica do negócio, compreender como cada área se conecta e identificar oportunidades de melhoria ou inovação.

Além de sua clareza visual e linguagem prática, a teoria de Osterwalder et al (2011) apresenta vantagens adicionais:

1. Integra diferentes elementos organizacionais, unindo aspectos estratégicos, operacionais e financeiros em um único quadro;
2. Facilita o processo de análise e tomada de decisão, já que permite testar e ajustar hipóteses de forma simples e intuitiva;
3. Estimula a inovação, ao evidenciar as relações entre proposta de valor, canais, clientes e fontes de receita;
4. E, por fim, é amplamente reconhecida e utilizada em pesquisas, consultorias e incubadoras de negócios, o que reforça sua credibilidade e aplicabilidade em diversos contextos.

Por essas razões, este trabalho adotará o modelo de Osterwalder et al. (2011) como base teórica principal para a análise e construção do plano de negócios. Sua estrutura visual e integrada oferece uma compreensão completa da lógica empresarial e permite que micro e pequenas empresas, foco deste estudo, planejem suas atividades de maneira mais estratégica, organizada e eficiente.

Dessa forma, a teoria escolhida se apresenta como a mais adequada para alcançar os objetivos propostos e contribuir para o entendimento prático e conceitual do Modelo de Negócios no ambiente corporativo contemporâneo.

6 PLANEJAMENTO FINANCEIRO: FUNDAMENTOS TEÓRICOS E PROCESSOS DECISÓRIOS

6.1 Conceituação e Evolução Histórica

O planejamento financeiro constitui um processo estratégico fundamental para a sustentabilidade organizacional, evoluindo significativamente nas últimas décadas de uma função meramente operacional para uma atividade estratégica central. Esta evolução conceitual reflete a crescente complexidade dos ambientes de negócios e a necessidade de integração entre as funções organizacionais. Conforme destacado por Gitman (2010), o planejamento financeiro representa "o processo de desenvolvimento de planos para atingir objetivos financeiros e orientar a aquisição, alocação e controle de recursos financeiros", indo além do simples controle orçamentário.

A importância do planejamento financeiro intensificou-se particularmente após a globalização dos mercados, quando as organizações passaram a enfrentar concorrência internacional e volatilidade cambial. Empresas que adotaram práticas sistemáticas de planejamento financeiro mostraram-se significativamente mais resilientes durante crises econômicas, evidenciando o valor estratégico desta função que transforma incertezas em riscos mensuráveis.

6.2 Componentes Essenciais do Planejamento

O processo de planejamento financeiro abrange múltiplos componentes inter-relacionados que formam um ciclo contínuo de melhoria. Inicialmente, o diagnóstico situacional envolve análise minuciosa dos demonstrativos financeiros históricos, avaliação do ambiente competitivo e identificação de tendências setoriais. Esta fase requer compreensão profunda dos drivers de valor do negócio e das variáveis críticas que impactam o desempenho financeiro.

Posteriormente, a projeção financeira integra variáveis macroeconômicas, características setoriais e capacidades organizacionais para estabelecer cenários realistas. As projeções devem equilibrar otimismo estratégico com conservadorismo operacional, considerando múltiplos cenários e suas probabilidades de ocorrência. Esta abordagem permite que as organizações se preparem para diferentes eventualidades, tornando-se mais ágeis na resposta a mudanças de mercado.

6.3 Ferramentas e Técnicas Avançadas

O planejamento financeiro contemporâneo utiliza ferramentas sofisticadas que vão além dos orçamentos tradicionais. A modelagem financeira, através de técnicas como simulação de Monte Carlo e análise de sensibilidade, permite avaliar o impacto de diferentes variáveis no valor da empresa. Conforme Assaf Neto (2014), "a modelagem financeira transforma incertezas em riscos mensuráveis, proporcionando base sólida para tomada de decisão estratégica".

A incorporação de tecnologias como business intelligence e analytics revolucionou o planejamento financeiro, permitindo análise de grandes volumes de dados em tempo real. Organizações que integram analytics preditivo em seu planejamento financeiro alcançam precisão significativamente superior em suas projeções, podendo antever tendências e ajustar suas estratégias proativamente.

6.4 Integração com Estratégia Organizacional

O alinhamento entre planejamento financeiro e estratégia empresarial tornou-se imperativo competitivo na gestão moderna. O planejamento financeiro deve traduzir a estratégia em termos quantitativos, estabelecendo métricas claras e mecanismos de acompanhamento. Esta integração requer envolvimento da alta administração e comunicação eficaz entre todas as áreas funcionais, garantindo que os recursos financeiros estejam alinhados com os objetivos estratégicos.

A implementação de metodologias como Balanced Scorecard facilita essa integração, vinculando objetivos financeiros com perspectivas de clientes, processos internos e aprendizado organizacional. Empresas que conseguem alinhar efetivamente o planejamento financeiro com sua estratégia apresentam retorno sobre investimento significativamente superior à média do setor, demonstrando o valor desta integração.

7 CONTROLE FINANCEIRO: SISTEMAS, MECANISMOS E GOVERNANÇA

7.1 Fundamentos Teóricos do Controle Financeiro

O controle financeiro representa o componente vital do sistema de gestão organizacional, atuando como mecanismo de feedback e correção de rotas. Constitui o conjunto de procedimentos destinados a assegurar que as operações sejam realizadas em conformidade com políticas estabelecidas e objetivos definidos. Conforme Padoveze (2013), "o controle financeiro constitui o conjunto de procedimentos destinados a assegurar que as operações sejam realizadas em conformidade com políticas estabelecidas e objetivos definidos", evoluindo para acompanhar a crescente complexidade das operações empresariais.

A teoria da agência fornece base teórica fundamental para compreensão dos sistemas de controle financeiro, destacando que mecanismos de controle eficazes reduzem os conflitos de interesse entre proprietários e gestores. Esta perspectiva explica a importância de sistemas robustos de controle em organizações com separação entre propriedade e gestão, onde os interesses nem sempre estão perfeitamente alinhados.

7.2 Componentes do Sistema de Controle

Sistemas abrangentes de controle financeiro integram múltiplos componentes interativos que trabalham de forma coordenada. O subsistema de controle orçamentário estabelece padrões de desempenho e acompanha sua realização, enquanto o subsistema de controle contábil assegura a integridade dos registros e a conformidade com normas técnicas. Identificam-se quatro pilares do controle financeiro moderno: integridade informacional, conformidade regulatória, eficiência operacional e proteção patrimonial.

O controle de caixa merece atenção especial, dado seu impacto direto na liquidez organizacional. Deve abranger não apenas o saldo disponível, mas principalmente os fluxos futuros e seus prazos, permitindo gestão proativa da liquidez. Esta abordagem preventiva evita surpresas desagradáveis e garante que a organização mantenha a capacidade de honrar seus compromissos.

7.3 Tecnologias e Ferramentas de Controle

A revolução digital transformou profundamente as práticas de controle financeiro, introduzindo novas possibilidades e exigindo adaptação dos profissionais da área. Sistemas ERP (Enterprise Resource Planning) integram informações de diferentes áreas, proporcionando visão unificada e em tempo real da situação financeira. A implementação destes sistemas avançados reduz significativamente o tempo necessário para consolidação de informações financeiras, aumentando a agilidade na tomada de decisão.

Ferramentas de análise contínua (continuous monitoring) permitem detecção automática de anomalias e transações incomuns, representando avanço significativo em relação às amostragens tradicionais. Conforme Iudícibus (2017), "o controle de caixa deve abranger não apenas o saldo disponível, mas principalmente os fluxos futuros e seus prazos, permitindo gestão proativa da liquidez" através dessas novas tecnologias.

7.4 Governança e Compliance

O controle financeiro moderno transcende aspectos puramente operacionais, incorporando dimensões de governança corporativa e compliance regulatório. A implementação de frameworks reconhecidos internacionalmente proporciona estrutura abrangente para gestão de riscos e controle interno, criando ambiente de confiança para investidores e outras partes interessadas.

A conformidade com regulamentos tornou-se requisito essencial para empresas que buscam acesso a mercados de capitais e relações comerciais sustentáveis. Os custos de compliance representam investimento estratégico que gera retorno através de maior credibilidade e acesso facilitado a financiamentos, demonstrando que boa governança é também bom negócio.

8 GESTÃO FINANCEIRA: ABORDAGENS CONTEMPORÂNEAS E INOVAÇÃO

8.1 Paradigmas da Gestão Financeira Moderna

A gestão financeira contemporânea evoluiu de visão tradicional focada em registros históricos para abordagem estratégica orientada à criação de valor. O gestor financeiro moderno atua como arquiteto da criação de valor, integrando análise quantitativa com visão estratégica e compreensão do ambiente competitivo. Conforme Brigham e Ehrhardt (2013), "o gestor financeiro moderno atua como arquiteto da criação de valor, integrando análise quantitativa com visão estratégica", refletindo mudanças profundas nas expectativas dos stakeholders.

As finanças comportamentais introduziram novas perspectivas sobre tomada de decisão financeira, demonstrando que compreender vieses cognitivos e heurísticas de julgamento é essencial para decisões financeiras otimizadas. Esta abordagem complementa modelos tradicionais baseados em racionalidade perfeita, oferecendo visão mais realista sobre como as decisões são efetivamente tomadas nas organizações.

8.2 Gestão Estratégica de Recursos

A otimização da alocação de recursos constitui cerne da função financeira moderna, demandando análise integrada de risco, retorno e timing. Esta abordagem requer sofisticação analítica e compreensão profunda do modelo de negócio, considerando tanto restrições orçamentárias quanto oportunidades estratégicas que possam surgir no ambiente competitivo.

A gestão do capital de giro tornou-se especialmente crítica em contextos de instabilidade econômica, onde a eficiência na administração dos recursos circulantes pode determinar a sobrevivência da organização. A gestão eficiente do capital de giro pode liberar recursos significativos, melhorando tanto a liquidez quanto a rentabilidade sem a necessidade de investimentos adicionais ou endividamento.

8.3 Inovações Tecnológicas e Transformação Digital

A revolução digital redefiniu radicalmente as práticas de gestão financeira, introduzindo tecnologias disruptivas que estão transformando processos tradicionais. Blockchain, inteligência artificial e machine learning não são mais conceitos futuristas, mas ferramentas concretas que estão sendo implementadas em departamentos financeiros de organizações inovadoras.

A automação de processos robóticos (RPA) revoluciona atividades repetitivas, liberando profissionais para análise estratégica e atividades de maior valor agregado. Conforme Ross, Westerfield e Jaffe (2015), "a gestão financeira visa garantir a liquidez para as operações do dia a dia, a rentabilidade dos investimentos e a perpetuidade da organização", objetivos que são potencializados por essas inovações tecnológicas.

8.4 Sustentabilidade e Gestão Financeira Responsável

A integração de critérios ESG (Environmental, Social and Governance) tornou-se componente essencial da gestão financeira contemporânea, refletindo mudanças nas expectativas da sociedade e dos investidores. Empresas com ratings ESG elevados apresentam custo de capital inferior e menor volatilidade de ações, demonstrando que sustentabilidade e performance financeira podem andar juntas.

A gestão de riscos climáticos e a transição para economia de baixo carbono representam tanto desafios quanto oportunidades para gestores financeiros. Organizações que integram riscos climáticos em sua gestão financeira apresentam resiliência superior e melhor preparação para as transformações que estão ocorrendo na economia global, posicionando-se de forma vantajosa para o futuro.

9 SÍNTESE INTEGRADORA: CONVERGÊNCIA E SINERGIAS

9.1 Interdependência Sistêmica

A análise integrada revela natureza profundamente simbiótica entre planejamento, controle e gestão financeira. Estes três pilares formam sistema dinâmico onde informações fluem continuamente, permitindo aprendizado organizacional e adaptação estratégica constante. Conforme Kotler (2018), "empresas que adotam práticas sistemáticas de planejamento apresentam índices de sobrevivência significativamente superiores", resultado dessa integração sistêmica que cria ciclos virtuosos de melhoria contínua.

A integração tecnológica através de plataformas digitais potencializa estas sinergias, criando um ecossistema onde dados são transformados em insights acionáveis. Organizações que implementam plataformas integradas de gestão financeira alcançam redução significativa em inconsistências informacionais e melhoria substancial na velocidade de resposta a mudanças no ambiente de negócios.

9.2 Competências do Gestor Financeiro Contemporâneo

O profissional de finanças moderno necessita combinar competências técnicas tradicionais com novas habilidades digitais e analíticas, formando um perfil híbrido que une conhecimento financeiro sólido com capacidade de inovação. Gestores financeiros bem-sucedidos integram profundo conhecimento financeiro com habilidades de análise de dados, compreensão tecnológica e visão estratégica, tornando-se parceiros essenciais na definição do rumo organizacional.

A formação continuada torna-se imperativa diante da acelerada transformação digital que está redefinindo as funções financeiras. Profissionais que investem em atualização tecnológica e analítica experimentam progressão mais rápida e maior empregabilidade, demonstrando que o investimento em desenvolvimento profissional gera retornos tangíveis.

9.3 Tendências e Perspectivas Futuras

O futuro da gestão financeira aponta para maior automação, análise preditiva e integração em tempo real, com a função evoluindo para centro de excelência analítica dentro das organizações. A utilização de machine learning para antecipar tendências e otimizar decisões em tempo real deixará de ser diferencial competitivo para tornar-se requisito básico de sobrevivência no mercado.

A sustentabilidade continuará influenciando profundamente as práticas financeiras, com relatórios integrados que combinam informações financeiras e de sustentabilidade tornando-se padrão regulatório. Conforme Dornelas (2008), "para pequenas e médias empresas, a gestão financeira assume importância ainda mais crítica", exigindo integração ainda maior entre funções organizacionais e nova mentalidade sobre o que constitui valor para a organização e para a sociedade.

10 GESTÃO DE ESTOQUE

A gestão de estoque refere-se a uma função fundamental dentro da administração de empresas, envolvendo o planejamento, controle e organização de materiais, insumos e produtos de modo a garantir sua disponibilidade sem gerar custos desnecessários. Segundo Ballou (2006), o estoque representa a acumulação de recursos materiais em diferentes pontos do sistema produtivo e logístico, sendo seu gerenciamento crucial para a eficiência operacional e o desempenho financeiro. Dias (2010) acrescenta que a administração eficiente de estoques reduz desperdícios, otimiza recursos financeiros e ajusta os níveis de produtos conforme a demanda, proporcionando maior previsibilidade e controle dos custos operacionais.

No contexto do planejamento financeiro, a gestão de estoque exerce papel estratégico, já que os materiais estocados representam capital imobilizado, afetando diretamente o fluxo de caixa e o capital de giro da empresa. Compras excessivas ou mal planejadas podem resultar na imobilização de recursos que poderiam ser destinados a investimentos estratégicos, enquanto a escassez de produtos pode comprometer a capacidade de atendimento ao cliente e reduzir a receita operacional (Slack; Chambers; Johnston, 2009). Assim, o alinhamento entre gestão de estoque e planejamento financeiro é fundamental para equilibrar disponibilidade de produtos, liquidez e eficiência operacional, permitindo que a empresa minimize custos e maximize o desempenho econômico.

Além disso, a gestão de estoque envolve a aplicação de indicadores e ferramentas que fornecem informações para decisões financeiras assertivas. Entre eles destacam-se o giro de estoque, que mede a frequência com que o estoque é renovado em determinado período; o ponto de pedido, que indica o momento ideal para reposição; o estoque de segurança, que protege contra variações inesperadas de demanda; e o custo de manutenção, que abrange armazenagem, seguro e perdas por desperdício (Ferreira, 2010). Tais indicadores, quando integrados ao planejamento financeiro, permitem ao gestor avaliar o impacto das decisões de compra e armazenagem sobre o fluxo de caixa e o capital disponível, favorecendo decisões mais embasadas e estratégicas.

Portanto, a gestão de estoque deve ser compreendida não apenas como uma função logística, mas como uma atividade estratégica diretamente relacionada ao planejamento financeiro da organização. Sua adequada implementação contribui para a sustentabilidade econômica, eficiência operacional e capacidade de tomada de decisão, integrando aspectos de controle, análise de custos e alinhamento com os objetivos estratégicos da empresa.

11 EDUCAÇÃO FINANCEIRA EMPRESARIAL

A educação financeira empresarial é uma prática estratégica que visa capacitar gestores e colaboradores a tomar decisões financeiras conscientes, alinhadas aos objetivos organizacionais. Segundo Lizotte e Verdinelli (2014), a educação financeira envolve o aprendizado das práticas financeiras, permitindo que indivíduos busquem conhecimentos para melhor gerir suas finanças e tomar decisões informadas.

No contexto empresarial, essa educação se traduz na implementação de práticas que promovem o planejamento e o controle financeiro eficazes. Lucci et al. (2006) destacam que o nível de educação financeira está diretamente relacionado aos conceitos financeiros adquiridos e à formação em disciplinas relacionadas às finanças. Essa capacitação permite que os profissionais compreendam melhor os aspectos financeiros da organização, contribuindo para a sustentabilidade e o crescimento da empresa.

Além disso, a educação financeira empresarial é essencial para a gestão do capital de giro, análise de investimentos e avaliação de riscos. De acordo com Aguiar (2020), a compreensão dos conceitos financeiros é fundamental para a tomada de decisões que impactam diretamente na saúde financeira da organização. A falta de conhecimento financeiro pode levar a decisões inadequadas, comprometendo a viabilidade e a competitividade da empresa no mercado.

Portanto, a educação financeira empresarial não se limita ao ensino de conceitos financeiros, mas envolve a aplicação prática desses conhecimentos no cotidiano organizacional. Ela capacita os indivíduos a identificar e analisar informações financeiras, promovendo uma cultura organizacional voltada para a eficiência e a sustentabilidade financeira. Investir em programas de educação financeira é, assim, uma estratégia inteligente para fortalecer a gestão financeira e alcançar os objetivos empresariais.

12 ANÁLISE

12.1 Introdução da Análise

O presente estudo tem como propósito compreender de forma aprofundada como as micro e pequenas empresas (MPEs) estruturam seus planos de negócios, com ênfase no planejamento financeiro como instrumento essencial para o sucesso e a sustentabilidade no mercado competitivo atual. As MPEs desempenham papel fundamental na economia brasileira, representando a maioria das empresas formais do país e sendo responsáveis por grande parte da geração de empregos e renda. No entanto, muitas dessas organizações enfrentam dificuldades para se manterem ativas a longo prazo, em especial pela ausência de um planejamento estratégico e financeiro estruturado.

Assim, o objetivo desta pesquisa foi identificar práticas, desafios e percepções dos empreendedores e gestores sobre o plano de negócios e o planejamento financeiro, buscando compreender como esses elementos influenciam diretamente no desempenho organizacional. O estudo também visa contribuir para a literatura acadêmica e para a prática administrativa, oferecendo dados empíricos que possam orientar decisões mais conscientes por parte de gestores e novos empreendedores.

Para alcançar tais objetivos, realizou -se uma pesquisa aplicada e descritiva, com abordagem mista, envolvendo tanto dados quantitativos quanto qualitativos. O questionário foi desenvolvido de forma a abranger aspectos relacionados à estrutura do negócio, à gestão financeira e às percepções sobre o papel do planejamento na sustentabilidade empresarial. Ao todo, 38 participantes responderam ao instrumento de coleta de dados, número considerado relevante para um estudo voltado a MPEs, dado o perfil concentrado e representativo dos respondentes.

A coleta ocorreu por meio de formulário online, o que possibilitou maior acessibilidade e alcance, além de proporcionar respostas mais espontâneas e rápidas. O uso de ferramentas digitais se mostrou eficiente para a pesquisa, pois permitiu a consolidação dos dados em gráficos e tabelas, facilitando a análise estatística e a interpretação dos resultados. Além disso, o questionário continha perguntas abertas, o que possibilitou compreender a dimensão qualitativa das

percepções dos empreendedores, indo além dos números e revelando experiências, dificuldades e aprendizados.

Os resultados obtidos evidenciam a importância de se compreender que o plano de negócios é um instrumento estratégico que fornece uma visão ampla sobre os objetivos, metas, recursos e oportunidades da empresa. Dentro dele, o planejamento financeiro ocupa um papel de destaque, pois é por meio dele que o empreendedor consegue avaliar a viabilidade econômica de suas decisões, prever fluxos de caixa, analisar custos e lucros, e projetar cenários para o futuro.

Dessa forma, esta introdução apresenta não apenas a fundamentação do estudo, mas também a relevância de discutir o tema em um contexto em que muitas micro e pequenas empresas ainda operam de forma intuitiva, sem base em dados concretos ou em uma estratégia estruturada. Assim, a pesquisa busca reforçar que o sucesso empresarial não depende exclusivamente de talento ou de boas ideias, mas de planejamento, organização e controle financeiro eficiente. Os dados apresentados nas próximas seções permitirão compreender melhor como os empreendedores têm lidado com esses desafios e quais caminhos podem ser seguidos para aprimorar suas práticas de gestão.

12.2 Perfil dos Respondentes

A descrição do perfil dos respondentes é um recurso essencial para compreender o contexto em que os dados foram realizados e examinar devidamente as conclusões do estudo. Entre os participantes da pesquisa, observou-se que 57,9% atuam como proprietários e gestores das empresas, exercendo papel direto na administração e tomada de decisões. Outros 15,8% são apenas proprietários, sem envolvimento cotidiano na gestão operacional, enquanto o restante se distribui entre colaboradores, profissionais autônomos e investidores. Esse cenário revela que a maioria dos participantes possui contato direto com os desafios da gestão empresarial, o que confere maior autenticidade às percepções relatadas e reforça a validade das informações obtidas.

No que diz respeito à área de atuação das micro e pequenas empresas, verificou-se uma diversidade considerável, abrangendo setores como Saúde (13,2%), Vestuário e Acessórios (7,9%), Beleza e Bem-estar (2,6%) e Construção e Materiais (5,3%). Além desses, também foram identificadas participações nos segmentos de Educação e Cultura (2,6%), Alimentação (2,6%) e Transporte e Logística (10,5%). Essa variedade de ramos contribui para a representatividade da pesquisa, uma vez que demonstra como o planejamento financeiro é relevante em contextos econômicos distintos, independentemente do setor de atuação. A diversidade do grupo reforça que a gestão eficiente das finanças é um fator determinante para o desempenho de qualquer negócio.

Outro aspecto relevante identificado é o tempo de existência das empresas. Os dados indicam que 57,9% possuem mais de cinco anos de mercado, o que evidencia maturidade e estabilidade empresarial. Outros 15,8% estão entre três e cinco anos de funcionamento, enquanto 15,8% têm entre um e três anos de atividade. Apenas 10,5% das empresas estão em fase inicial, com menos de um ano de operação. Esse resultado sugere que a amostra é composta, em sua maioria, por empresas que já passaram pela fase crítica de consolidação, o que permite compreender suas práticas de gestão com base em experiências reais de sucesso e de superação de desafios.

Em suma, o perfil dos respondentes demonstra que a amostra analisada é composta por empresários com vivência prática no mundo dos negócios, provenientes de setores variados e com tempo de mercado considerável, o que garante maior solidez às análises subsequentes. A representatividade dos dados contribui para reforçar a conclusão de que o planejamento financeiro, aliado a um plano de negócios bem estruturado, é um fator determinante não apenas para a sobrevivência, mas também para o crescimento sustentável das micro e pequenas empresas.

12.3 Compreensão sobre Modelo de Negócios

A análise dos dados obtidos por meio do formulário aplicado mostra aspectos importantes em relação ao grau de formalização do planejamento estratégico entre os empreendedores entrevistados. Os resultados mostram que cerca de um terço dos entrevistados (31,6%) tem um plano de negócios completo e formalizado, enquanto

uma proporção um pouco maior (36,8%) trabalha com um plano básico que define diretrizes gerais, mas sem a profundidade necessária para um planejamento estratégico sólido. É importante destacar que 15,8% dos empreendedores expressaram a intenção de criar um plano estruturado no futuro, reconhecendo seu valor, mesmo que tardiamente. O mesmo percentual afirmou não ter e não ver a necessidade de tal ferramenta de gestão.

Esses dados sugerem que, embora a maioria dos empreendedores reconheça a importância de estruturar seu modelo de negócios em algum grau, ainda há uma parte significativa que opera de forma essencialmente informal, sem utilizar ferramentas reconhecidas de planejamento estratégico. Essa realidade pode ser explicada por vários fatores, como a cultura empresarial predominante em certos segmentos, a escassez de recursos para investir em planejamento ou até mesmo a falta de conhecimento sobre metodologias de gestão estratégica.

Em relação aos benefícios percebidos com a adoção de modelos de negócios estruturados, o estudo mostrou resultados especialmente significativos. A grande maioria dos entrevistados (78,9%) considera o plano de negócios uma ferramenta essencial para estruturar ideias e estratégias, proporcionando mais clareza e orientação às operações da empresa. Simultaneamente, 31,6% dos empresários destacam seu papel fundamental no suporte à tomada de decisões estratégicas, ao passo que o mesmo percentual ressalta os efeitos positivos na otimização da gestão interna. Esses resultados indicam que os empreendedores veem o modelo de negócios principalmente como uma ferramenta para organização e clareza estratégica, dando menos importância ao seu papel em orientar decisões operacionais e táticas de gestão. Isso pode significar que essa ferramenta de gestão está sendo subutilizada.

12.4 Compreensão sobre Planejamento Financeiro

Com base nas informações fornecidas, é notório que o planejamento financeiro é de extrema importância quando se trata de empreender. Os resultados obtidos com a pesquisa realizada simbolizam que 50% dos entrevistados realizam o planejamento financeiro regularmente com projeções detalhadas incluindo, fluxo de caixa, custos, e receitas em suas empresas, enquanto 42,1% apenas tem o controle básico (contas a pagar/receber). Apenas 7,9% operam sem planejamento. Metade

das empresas demonstram maturidade em relação a gestão financeira de seus negócios, a outra parte ainda se limita no controle operacional, fazendo com que essa ação possa acarretar em problemas futuros e afetar o crescimento das MPE's.

As perguntas realizadas sobre o planejamento financeiro abordam tópicos importantes no desenvolvimento de uma colaboração. Seguindo por essa lógica, o recebimento do pró-labore mensal foi questionado. 57,9% afirmaram que recebem mensalmente, 39,5% disseram não ter, e 2,6% não sabem o que é. É possível analisarmos que com base nos dados, parte considerável dos entrevistados têm a consciência devida sobre o salário mensal, por outro lado, quase 40% dos empreendedores não definiram um pró-labore, o que significa que as finanças pessoais e empresariais estão em conflito. Isso faz com que o empreendedor não tenha noção dos lucros verdadeiros.

65,8% dos entrevistados separam a conta bancária empresarial de sua conta pessoal, 21,1% não separam, 10,5% fazem isso "às vezes", e 2,6% não veem necessidade. Quase um terço dos resultados demonstram que as contas, empresarial e pessoal, estão sendo misturadas. A falta dessa divergência faz com que a análise dos resultados seja alterada do seu valor real, e em casos mais graves, aumenta os riscos fiscais.

Segundo os dados adquiridos, os maiores desafios financeiros das MPE's são: Imprevisibilidade de receitas (65,8%), falta de capital de giro (31,6%), dificuldade em controlar custos (15,8%) e por fim, acesso a empréstimos (15,8%). Podemos ver que o maior desafio é a imprevisibilidade de receitas, o que evidencia a falta de organização e planejamento. O capital de giro limitado reforça essa fragilidade, e a dificuldade no controle de custos mostra deficiências no acompanhamento financeiro.

As ferramentas utilizadas para o planejamento financeiro dos participantes são: planilhas (71,1%) softwares de gestão (26,3%) registros manuais (15,8%) e 2,6% não usam nenhuma ferramenta. Embora o uso de planilhas seja predominante, os dados ainda são computados manualmente, carecendo de integração e automação. Os softwares de gestão auxiliam no controle e na redução de gastos, e de certa forma, são mais eficientes no cotidiano corporativo, mesmo não sendo utilizado por todos os empreendedores.

Ao serem questionados sobre a eficiência de um bom planejamento financeiro no combate das falhas em MPE's, mais da metade (63,2%) acreditam que é decisivo, 36,8% acham que ajuda, mas não é o único fator.

É evidente que há consciência da importância do planejamento financeiro por parte dos consultados, mas da mesma forma, podemos ver que a prática de suas ações não refletem esse entendimento, com base nos resultados apresentados anteriormente. Isso demonstra que há conhecimento teórico mas pouca aplicação na prática.

No enfrentamento de problemas por falta de planejamento financeiro, metade dos participantes da pesquisa (52,6%) tiveram problemas leves ou pontuais, 21,1% afirmam que sempre se planejam, 23,7% tiveram dificuldades graves, e 2,6% não souberam responder. Com base nos números, mais de 70% já sofreram consequências relacionadas à falta de planejamento, o que enfatiza a importância desse fator.

Ao finalizarem o questionário, os entrevistados marcaram o que facilitaria a adoção do planejamento financeiro nas MPE's. Capacitação em gestão financeira liderou o ranking com 68,4% dos votos, 44,7% votaram em modelos prontos de planilhas/software, 31,6% em acesso a consultorias acessíveis, e 18,4% em linhas de crédito com orientação.

É visível o reconhecimento que as empresas possuem em relação à falta de conhecimento técnico. Os resultados obtidos com o questionário ressaltam a necessidade da educação financeira e empresarial dentro de um ambiente corporativo por parte dos colaboradores.

12.5 Relação do modelo de negócios com o planejamento financeiro:

O modelo de negócios e o planejamento financeiro estão interligados diretamente. O modelo de negócios serve como um guia para nortear dentro de uma empresa, definindo o público-alvo, canais de distribuição, fontes de receitas e etc. Todas essas informações são fundamentais para o planejamento financeiro, que por sua vez, quantifica as receitas, faz o controle de entrada e saída de caixa e equilibra os gastos. Com isso, é possível visualizar as metas e planos de uma empresa, e o que ela pretende criar sem que se prejudique financeiramente. A junção

do modelo de negócios e o planejamento financeiro facilita a viabilização de caminhos estratégicos com foco no crescimento organizacional e sustentável.

12.6 Desafios e Oportunidades Identificadas

A investigação sobre os desafios financeiros enfrentados pelos empreendedores revelou um cenário preocupante, caracterizado por significativas vulnerabilidades na gestão econômico-financeira. Os dados coletados apontam que a imprevisibilidade de receitas constitui o principal obstáculo para 65,8% dos respondentes, refletindo a instabilidade inerente a muitos segmentos empresariais e a dificuldade de projeção de fluxos financeiros futuros. Adicionalmente, 31,6% dos empreendedores mencionaram a falta de capital de giro como entrave substancial ao desenvolvimento de suas operações, enquanto 15,8% indicaram simultaneamente dificuldades no controle sistemático de custos e acesso limitado a linhas de crédito e empréstimos. Coletivamente, estes resultados sugerem que o planejamento financeiro adotado pela maioria dos empreendedores ainda é predominantemente reativo, caracterizado por baixa capacidade de antecipação a cenários incertos e limitada resiliência para enfrentar flutuações econômicas.

A pesquisa também se aprofundou na análise de problemas reais resultantes da falta de um planejamento financeiro adequado, mostrando que 52,6% dos empresários já enfrentaram desafios operacionais e financeiros diretamente relacionados à ausência de um planejamento estruturado. Entre eles, 23,7% enfrentaram problemas de gravidade significativa, que em certos casos afetaram a continuidade das operações. Esses dados demonstram empiricamente que cerca de metade dos empreendedores já enfrentou impactos diretos e mensuráveis devido à falta de um controle financeiro estruturado, destacando a relação entre a qualidade do planejamento financeiro e a estabilidade operacional das empresas.

A dimensão temporal para a resolução das dificuldades financeiras também se mostrou esclarecedora. Dentre os empreendedores que enfrentaram dificuldades, metade precisou de alguns meses para restabelecer a estabilidade financeira, evidenciando que até mesmo contratempos que parecem pontuais podem causar interrupções duradouras. É ainda mais alarmante que 13,2% dos afetados levaram anos para recuperar sua estabilidade financeira, evidenciando que os efeitos de uma má gestão financeira podem persistir por ciclos operacionais inteiros. Portanto, é possível concluir que a ausência de um planejamento financeiro sólido pode levar a

consequências de médio e longo prazo, afetando consideravelmente a sustentabilidade do negócio e demandando esforços financeiros e gerenciais extensos para sua rentabilização, com efeitos que podem ser irreversíveis para a competitividade da empresa.

12.7 Síntese da Análise

A análise dos dados obtidos por meio do formulário aplicado às micro e pequenas empresas permitiu compreender de maneira clara como os empreendedores percebem e aplicam conceitos fundamentais de gestão, especialmente relacionados ao modelo de negócios e ao planejamento financeiro.

Os resultados demonstram que, embora a maioria dos respondentes reconheça a importância dessas ferramentas para o sucesso empresarial, ainda há uma diferença significativa entre o conhecimento teórico e a aplicação prática. Isso revela que muitos empreendedores compreendem o valor do planejamento, mas enfrentam dificuldades em colocá-lo em prática de forma estruturada e contínua.

Em relação ao modelo de negócios, observou-se que cerca de um terço dos entrevistados possui um plano completo e formalizado, enquanto a maioria atua com planos básicos ou informais. Apesar disso, grande parte reconhece que o modelo contribui para a organização das ideias, clareza estratégica e apoio à tomada de decisões. Essa observação reforça a necessidade de maior capacitação e orientação técnica sobre como elaborar e aplicar modelos de negócios de maneira eficiente.

No que se refere ao planejamento financeiro, metade dos empreendedores realizam controle detalhado de receitas, custos e fluxo de caixa, enquanto 42,1% mantêm apenas um controle básico, e 7,9% não realizam qualquer tipo de planejamento. Além disso, a pesquisa indicou que muitos ainda não separam adequadamente as finanças pessoais das empresariais, o que dificulta a análise real dos resultados e pode gerar desequilíbrios nas contas da empresa.

Entre os principais desafios apontados pelos participantes estão a imprevisibilidade de receitas (65,8%), a falta de capital de giro (31,6%), e as dificuldades no controle de custos (15,8%). Esses fatores evidenciam que boa parte das MPEs ainda atua de forma reativa, sem prever riscos ou planejar cenários alternativos. Consequentemente, mais da metade dos empreendedores afirmaram já

ter enfrentado problemas financeiros em razão da ausência de um planejamento adequado, e uma parcela significativa levou meses ou até anos para se recuperar.

Apesar das fragilidades identificadas, o estudo também evidencia aspectos positivos: a maioria dos empreendedores demonstra consciência da importância do planejamento e predisposição para aprimorar suas práticas de gestão. O uso frequente de planilhas e softwares de controle indica esforços para organização e transparência financeira, ainda que de forma simples e manual.

Dessa forma, os resultados permitem concluir que o sucesso das micro e pequenas empresas está fortemente ligado à estruturação do modelo de negócios e à implementação de um planejamento financeiro consistente. Quando essas duas dimensões são integradas, o empreendedor passa a ter uma visão mais clara e estratégica do próprio negócio, o que aumenta sua capacidade de adaptação, crescimento e sustentabilidade no mercado competitivo.

13 CONCLUSÃO

O presente Trabalho de Conclusão de Curso teve como objetivo analisar a importância do plano de negócios com ênfase no planejamento financeiro para o sucesso das micro e pequenas empresas (MPEs). Por meio da pesquisa aplicada, foi possível compreender de que forma os empreendedores estruturam seus modelos de gestão e quais desafios enfrentam na prática da administração financeira e estratégica.

A fundamentação teórica abordou os conceitos essenciais sobre MPEs, ressaltando seu papel fundamental na economia brasileira, bem como a importância do modelo de negócios e do planejamento financeiro como instrumentos indispensáveis à sustentabilidade organizacional. Observou-se que a integração entre ambos permite ao empreendedor planejar, organizar e avaliar de forma mais eficiente o desempenho da empresa, reduzindo riscos e aumentando a capacidade de adaptação em meio a um mercado competitivo.

Os resultados obtidos a partir dos questionários demonstraram que a maioria dos empreendedores reconhece a importância do plano de negócios, embora nem todos o utilizem de forma estruturada. Cerca de 31,6% possuem um plano completo, enquanto 36,8% utilizam versões básicas e 15,8% ainda não possuem, mas pretendem desenvolver. Esses números refletem uma compreensão conceitual, mas também uma carência de aplicação prática.

Em relação ao planejamento financeiro, verificou-se que 50% das empresas realizam controles detalhados, incluindo fluxo de caixa e projeções, enquanto 42,1% mantêm apenas controles básicos e 7,9% não realizam planejamento algum. Além disso, 39,5% dos respondentes não possuem pró-labore definido e 21,1% não separam as finanças pessoais das empresariais, o que compromete a clareza sobre os resultados reais do negócio.

Entre os principais desafios identificados estão a imprevisibilidade de receitas (65,8%), a falta de capital de giro (31,6%) e as dificuldades no controle de custos (15,8%), fatores que revelam a necessidade de maior controle, acompanhamento e disciplina financeira. Apesar disso, a maioria dos entrevistados reconhece que um planejamento financeiro eficiente é decisivo para o sucesso e a estabilidade das MPEs, e demonstra disposição para aprimorar suas práticas e buscar capacitação.

Com base nessas evidências, conclui-se que o sucesso e a longevidade das micro e pequenas empresas dependem diretamente da adoção de práticas gerenciais estruturadas, que combinem modelo de negócios e planejamento financeiro. Tais ferramentas são essenciais não apenas para o controle de custos e lucros, mas também para a definição de metas, a análise de viabilidade e o fortalecimento da competitividade no mercado.

Como contribuição, este estudo reforça a relevância de estimular a profissionalização da gestão nas MPEs, por meio de ações de capacitação, consultorias e uso de ferramentas acessíveis, como planilhas e softwares de controle financeiro. Isso possibilita aos empreendedores tomar decisões mais conscientes e estratégicas, reduzindo riscos e ampliando as chances de crescimento sustentável.

Por fim, recomenda-se que futuras pesquisas ampliem o alcance deste estudo, abrangendo um maior número de participantes e diferentes regiões, bem como investiguem a relação entre educação financeira e desempenho empresarial. Além disso, seria pertinente desenvolver materiais práticos de apoio, como modelos de planos de negócios e guias de planejamento financeiro simplificados, que possam auxiliar micro e pequenos empreendedores a implementar de forma efetiva as ferramentas apresentadas neste trabalho.

14 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGUIAR, L. O. de. **Finanças empresariais**. Disponível em: <<https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/571684/2/eBook%20FCCC46%20-%20Financas%20Empresariais.pdf>>. Acesso em: 14 out. 2025.
- ASSAF NETO, A. **Finanças corporativas e valor**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BRIGHAM, E. F.; EHRHARDT, M. C. **Administração financeira: teoria e prática**. 12. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.
- BUENO, Georgy A. Llorens. **Una perspectiva al Concepto de Modelo de Negocios**. Université Libre des Sciences de l'Entreprise et des Technologies de Bruxelles, Santiago, Chile, Maio 2010. Disponível em: <<https://ssrn.com/abstract=1614024>>. Acesso em: 15 set. 2025.
- CARVALHO, Maria Júlia Nogueira; SILVA, Vânea Duarte Nunes da; NUNES, Edilon Mendes. **A importância da educação financeira empresarial**. Revista FT: Revista Científica de Alto Impacto, v. 29, ed. 146, maio 2025. Disponível em: <<https://revistaft.com.br/a-importancia-da-educacao-financeira-empresarial/>>. Acesso em: 14 out. 2025.
- CNDL/SPC Brasil. **Aumento dos preços é o principal entrave para crescimento das micro e pequenas empresas, aponta pesquisa CNDL/SPC Brasil**. Disponível em: <<https://cndl.org.br/politicaspublicas/aumento-dos-precos-e-o-principal-entrave-para-crescimento-das-micro-e-pequenas-empresas-aponta-pesquisa-cndl-spc-brasil/>>. Acesso em: 15 ago. 2025.
- DIAS, M. A. P. **Administração de materiais: princípios, conceitos e gestão**. São Paulo: Atlas, 2010.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- DRUCKER, Peter F. **The Theory of the Business**. Harvard Business Review, Boston, v. 72, n. 5, p. 95–104, set./out. 1994. Disponível em: <<https://hbr.org/1994/09/the-theory-of-the-business>>. Acesso em: 23 set. 2025.

EXAME. **60% das empresas não sobrevivem após cinco anos no Brasil, aponta o IBGE**. Disponível em: <<https://exame.com/negocios/60-das-empresas-nao-sobrevivem-apos-cinco-anos-no-brasil-aponta-ibge/>>. Acesso em: 9 jun. 2025.

FERREIRA, D. C. **Gestão de estoques: fundamentos e aplicações**. [s.l.]: [s.n.], 2010.

FERREIRA, Pedro António; MOTA, António Gomes; FRANCO, Victor. **Modelo de Negócio: Perspectiva de Medição da Performance**. Lisboa, Portugal, [s.d.].

FILÁ Contabilidade. **Desafios operacionais e financeiros das micro e pequenas empresas**. Disponível em: <<https://filacontabilidade.com.br/desafios-operacionais-e-financeiros-das-micro-e-pequenas-empresas/>>. Acesso em: 15 ago. 2025.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Demografia das empresas e estatísticas de empreendedorismo**. [s.d.]. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/comercio/22649-demografia-das-empresas-e-estatisticas-de-empreendedorismo.html>>. Acesso em: 9 jun. 2025.

IUDÍCIBUS, S. de; et al. **Manual de contabilidade societária**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

JOHNSON, Mark W.; CHRISTENSEN, Clayton M.; KAGERMANN, Henning. **Reinventing your business model**. Harvard Business Review, v. 86, n. 12, p. 57-68, 2008. Disponível em: <<https://hbr.org/2008/12/reinventing-your-business-model>>. Acesso em: 7 set. 2025.

JOIA, Luiz Antonio; FERREIRA, Sinval. **Modelo de negócios: constructo real ou metáfora de estratégia?** Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 3, n. 4, p. 1–18, dez. 2005. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/4101>>. Acesso em: 7 set. 2025.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2018.

LIZOTTE, R. dos S.; VERDINELLI, M. A. **Educação financeira: uma análise sobre o nível de conhecimento dos alunos do curso de Administração da FUCAMP**.

Revista de Administração e Gestão Contextualizada – RAGC, v. 2, n. 3, p. 1–19, 2014. Disponível em: <<https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/ragc/article/view/714/514>>. Acesso em: 14 out. 2025.

LUCCI, C. R.; SOUZA, M. J. de; VARGAS, J. L. **Educação financeira e o comportamento do investidor individual: uma análise com alunos do curso de Administração**. Revista de Administração, Contabilidade e Economia – RACE, Joaçaba: UNOESC, v. 5, n. 2, p. 47–66, 2006. Disponível em: <<https://periodicos.unoesc.edu.br/race/article/download/16834/pdf>>. Acesso em: 14 out. 2025.

MAGRETTA, Joan. **Why business models matter**. Harvard Business Review, Boston, v. 80, n. 5, p. 86–92, Maio 2002. Disponível em: <<https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>>. Acesso em: 23 set. 2025.

MEIRELLES, Dimária Silva e. **Modelo de Negócio e Estratégia: Em Busca de um Diálogo a partir da Perspectiva do Valor**. Revista de Administração Contemporânea, Maringá, PR, Brasil, v. 23, n. 6, art. 6, pp. 786-806, novembro/dezembro, 2019. Disponível em: <<http://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019180314>> . Acesso em: 20 out. 2025.

ONCLICK. **Por que 80% das micro e pequenas empresas não completam 1 ano?** Disponível em: <<https://onclick.com.br/por-que-80-das-micro-e-pequenas-empresas-nao-completam-1-ano/>>. Acesso em: 9 jun. 2025.

OSTERWALDER, Alexander et al. **Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios**. 1. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011. v. 1.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria estratégica e operacional**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

PEDROSO, Marclo Caldeira. **Modelo de negócios e suas aplicações em administração**. Tese (Livre-Docência em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JAFFE, J. F. **Administração financeira**. 10. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2015.

SEBRAE. **A taxa de sobrevivência das empresas no Brasil.** Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil,d5147a3a415f5810VgnVCM1000001b00320aRCRD>>. Acesso em: 9 jun. 2025.

SEBRAE. **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil.** Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em: 9 jun. 2025.

SEBRAE. **Pequenos negócios em números.** Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 9 jun. 2025.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VR São Paulo. **Quais os desafios para micro e pequenas empresas?** Disponível em: <<https://vrsaopaulo.com.br/quais-os-desafios-para-micro-e-pequenas-empresas/>>. Acesso em: 15 ago. 2025.

ZOTT, Christoph; AMIT, Raphael; MASSA, Lorenzo. **The business model: recent developments and future research.** Journal of Management, v. 37, n. 4, p. 1019–1042, Julho 2011. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/0149206311406265>>. Acesso em: 7 set. 2025.