

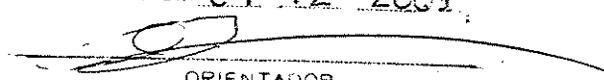
**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA**

**O Plano de Negócios na Administração Estratégica
de Micro e Pequenas Empresas – Estudo de Caso na
Incubadora de Itu**

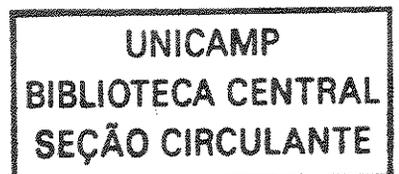
81/2001

Autor: **Luiz Arnaldo Biagio**
Orientador: **Prof. Dr. Antonio Batocchio**

ESTE EXEMPLAR CORRESPONDE A REDAÇÃO FINAL DA
TESE DEFENDIDA POR LUIZ ARNALDO
BIAGIO E APROVADA PELA
COMISSÃO JULGADORA EM 04/12/2001.


ORIENTADOR

2001



UNICAMP
BIBLIOTECA CENTRAL

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE FABRICAÇÃO**

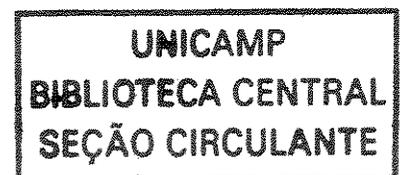
**O Plano de Negócios na Administração
Estratégica de Micro e Pequenas Empresas –
Estudo de Caso na Incubadora de Itu**

**Autor: Luiz Arnaldo Biagio
Orientador: Prof. Dr. Antonio Batocchio**

Curso: Engenharia Mecânica
Área de Concentração: Materiais e Processos de Fabricação

Dissertação de mestrado apresentada à comissão de Pós Graduação da Faculdade de Engenharia Mecânica, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Engenharia Mecânica

Campinas, 2001
S.P. – Brasil



UNIDADE	BC
Nº CHAMADA	T/UNICAMP
	B47p
V	
TOMBO BC	48930
PROC.	16.837102
PREÇO	R\$ 11,00
DATA	10/10/5102
Nº CPD	

CM00167221-3

813 ID 239970

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA
BIBLIOTECA DA ÁREA DE ENGENHARIA – BAE – UNICAMP

B47p Biagio, Luiz Arnaldo
O plano de negócios na administração estratégica de micro e pequenas empresas – estudo de caso na incubadora de Itu / Luiz Arnaldo Biagio.—Campinas, SP: [s.n.], 2001.

Orientador: Antonio Batocchio.
Dissertação (mestrado) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Engenharia Mecânica.

1. Gestão de negócios. 2. Planejamento estratégico.
3. Administração de empresas. 4. Pequenas e médias empresas. I. Batocchio, Antonio. II. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Engenharia Mecânica. III. Título.

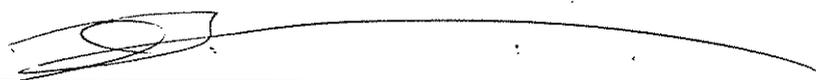
**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE FABRICAÇÃO**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**O Plano de Negócios na Administração
Estratégica de Micro e Pequenas Empresas –
Estudo de Caso na Incubadora de Itu**

Autor: **Luiz Arnaldo Biagio**

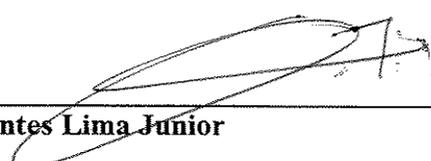
Orientador: **Prof. Dr. Antonio Batocchio**



**Prof. Dr. Antonio Batocchio, Presidente
FEM-UNICAMP**



**Prof. Dr. Olivio Novaski
FEM-UNICAMP**



**Prof. Dr. Orlando Fontes Lima Junior
FEC - UNICAMP**

Campinas, 4 de dezembro de 2001

20010013

Dedicatória

Este trabalho é dedicado

aos meus pais,

os primeiros à acreditarem na força do meu trabalho.

Aos meus filhos Alexandre e Gabriela,

donos do que sou e serei, e dos meus sonhos.

À minha esposa, Maria Rita,

dona do meu coração.

Agradecimentos

O término deste trabalho somente tornou-se possível com a participação de algumas pessoas às quais presto minha homenagem:

- Ao Prof. Dr. Antonio Batocchio, mais que um orientador, um amigo, que me mostrou os caminhos da pesquisa científica.
- Ao Prof. Dr. Oswaldo Luiz Agostinho, através do qual descobri a importância do trabalho acadêmico.
- Ao RECOPE / FINEP / BID, cujo apoio vem proporcionando a melhoria da produção científica no Brasil.
- Aos professores, funcionários e colegas dos DEF/FEM que muito me honraram com a dedicação da sua amizade.
- Aos Srs. Márcio Di Santi, Marco Antonio Tintino e Odair Chiquitto sócios-gerentes da empresa Mogfer Ferramentaria Ltda, por fornecer os subsídios para complementação deste trabalho.
- Ao Sr. Veramivaldo Fonseca, e demais colegas da FIESP e SEBRAE-SP pelo incentivo e apoio no desenvolvimento das pesquisas sobre o Plano de Negócios.
- Ao Sr. José Ignácio Coelho Mendes, meu sogro, pela gentileza e paciência na revisão do texto.
- À minha esposa Maria Rita, e meus filhos, Alexandre e Gabriela, pela compreensão durante as horas de minha ausência.
- A Deus, pela saúde, pela coragem diante dos obstáculos, enfim pela vida, razão de nossa existência.

Índice

Dedicatória	iv
Agradecimentos	v
Índice	vi
Lista de Figuras	x
Lista de Tabelas	xii
Resumo	xv
Abstract	xvi
Capítulo 1 – Introdução	01
1.1 Conceituação	01
1.2 O Plano de Negócios	02
1.3 Justificativa	03
1.4 Objetivos	07
1.5 Conteúdo do trabalho	07
1.6 Considerações finais	11
Capítulo 2 – Secções preliminares do “Plano de Negócios”	12
2.1 Composição de um “Plano de Negócios”	12
2.2 Capa	13
2.3 Índice	15
2.4 Sumário Executivo	15
Capítulo 3 – Descrição da empresa	20
3.1 Introdução	20
3.2 Estrutura legal	21
3.3 Equipe gerencial	23
3.4 Localização da empresa	24
3.5 Manutenção e registros	25
3.6 Seguros	25
3.7 Segurança	26
3.8 Modelo para apresentação da descrição da empresa	26

Capítulo 4 – Planejamento Estratégico	29
4.1 Introdução	29
4.2 Declaração de visão	31
4.3 Declaração de missão	33
4.4 Cadeia de valores	36
4.5 As competências essenciais	43
4.6 Análise ambiental	44
4.6.1 Análise do ambiente externo	51
4.6.2 Análise do ambiente interno	60
4.6.3 A matriz SWOT	66
4.7 Objetivos e metas	69
4.8 Formulação e implementação da estratégia	73
4.9 Controle estratégico	77
4.10 Redação do planejamento estratégico no “Plano de Negócios”	79
Capítulo 5 – Produtos e Serviços	81
5.1 Introdução	81
5.2 Ciclo de vida do produto	82
5.3 Estratégia de produto	83
5.4 Produtos atuais	85
5.5 Tecnologia	86
5.6 Pesquisa e desenvolvimento	88
5.7 Critérios de seleção de produtos	89
5.8 Modelo para apresentação dos produtos ou serviços	90
Capítulo 6 – Análise de Mercado	92
6.1 Introdução	92
6.2 Análise do setor de mercado	92
6.3 Descrição do segmento de mercado	93
6.4 Análise da concorrência	98
6.5 Modelo para apresentação da análise de mercado	101
Capítulo 7 – Plano de Marketing	103
7.1 Introdução	103
7.2 Produto	105
7.3 Preço	106
7.3.1 Formação dos preços	106
7.3.2 Políticas de preços	107
7.4 Distribuição (praça)	109
7.5 Promoção	112
7.6 Previsão de vendas	114
7.7 Redação e apresentação do plano de marketing	121

Capítulo 8 – Plano Operacional	123
8.1 Introdução	123
8.2 Estrutura funcional	123
8.3 Descrição da unidade física	128
8.4 Produção	128
8.5 Aquisição	135
8.6 Custos	138
8.7 Qualidade	141
8.8 Sistema de gestão	143
8.9 Embalagem e transporte	143
8.10 Serviço pós-venda	144
8.11 Redação e apresentação do plano operacional	144
Capítulo 9 – Plano Financeiro	148
9.1 Introdução	148
9.2 Balanço patrimonial	149
9.3 Demonstrativo de resultados	152
9.4 Fluxo de caixa	156
9.5 Histórico financeiro da empresa	159
9.6 Demonstrativo de custos e despesas	160
9.7 Plano de investimentos	162
9.7.1 Investimentos pré-operacionais	163
9.7.2 Investimentos fixos	163
9.7.3 Capital de giro	163
9.7.4 Capacitação do pessoal	163
9.8 Redação e apresentação do plano financeiro	164
Capítulo 10 – Plano de Mensuração e Melhoria de Desempenho	169
10.1 Introdução	169
10.2 Perspectiva financeira	171
10.3 Perspectiva do cliente	172
10.4 Perspectiva dos processos internos	172
10.5 Perspectiva do aprendizado e crescimento	174
10.6 Perspectiva do capital intelectual	175
10.7 Ponto de equilíbrio	176
10.8 Redação do plano de mensuração e melhoria de desempenho	178
Capítulo 11 – Estudo de Caso na Incubadora de Itu	180
11.1 Introdução	180
11.2 O Plano de Negócios da Mogfer Ferramentaria Ltda.	181
11.3 Análise do Plano de Negócios da Mogfer Ferramentaria Ltda	198

Capítulo 12 – Conclusão e Trabalhos Futuros	200
12.1 Conclusão	200
12.2 Trabalhos futuros	201
Referências Bibliográficas	203
Anexos	
Anexo I – Formulário de informações preliminares para elaboração do Plano de Negócios	208
Anexo II – Diagnóstico de oportunidades	218
Anexo III – Diagnóstico das ameaças	223
Anexo IV – Análise de desempenho das forças e fraquezas	227
Anexo V – Diagnóstico de posicionamento estratégico	229
Anexo VI – Formulário para análise dos produtos e serviços	232
Anexo VII – Formulário para análise do consumidor	236
Anexo VIII – Formulário para análise da concorrência	242

Lista de Figuras

Figura 2.1 – Exemplo de capa para o Plano de Negócios	14
Figura 2.2 – Exemplo de índice para Plano de Negócios	16
Figura 2.3 – Modelo auto-explicativo do Sumário Executivo	18
Figura 3.1 – Modelo auto-explicativo da descrição da empresa	27
Figura 4.1 – O processo do planejamento estratégico do negócio	30
Figura 4.2 – Modelo de técnica para a elaboração da visão	32
Figura 4.3 – Modelo para criação da missão organizacional	34
Figura 4.4 – Subdivisão de uma cadeia de valor genérica	40
Figura 4.5 – A perspectiva da cadeia de valores dos processos internos	40
Figura 4.6 – Exemplo de cadeias de valor para empresas de serviços	41
Figura 4.7 – Exemplo de cadeias de valor para empresas do ramo industrial	42
Figura 4.8 – Exemplo de cadeias de valor para empresas do ramo comercial	42
Figura 4.9 – Questionário para identificação das competências essenciais	45
Figura 4.10 – A organização e seus níveis ambientais	46
Figura 4.11 – Relacionamento entre o grau de complexidade e a velocidade de mudanças	50
Figura 4.12 – Matriz de oportunidades	57
Figura 4.13 – Matriz de ameaças	61
Figura 4.14 – Matriz SWOT	67
Figura 4.15 – Modelo dos 7Ss da McKinsey	77

Figura 4.16 - Modelo auto-explicativo da descrição das definições estratégicas da empresa	80
Figura 5.1 - Modelo auto-explicativo da descrição dos produtos da empresa	91
Figura 6.1 – Modelo auto-explicativo da análise de mercado	102
Figura 7.1 – Modelo auto-explicativo do plano de marketing	122
Figura 8.1 – Exemplo de um organograma funcional de uma empresa	124
Figura 8.2 – Modelo de um roteiro de fabricação	130
Figura 8.3 – Modelo de um fluxo de processo simples para uma fábrica de painéis	131
Figura 8.4 – Modelo de um “lay-out” para uma fábrica de painéis	132
Figura 8.5 – Escolha do tipo de “lay-out” em função do volume x variedade	134
Figura 8.6 – Escolha do tipo de “lay-out” em função do custo x volume	134
Figura 8.7 – Modelo de plano de controle da qualidade	142
Figura 8.8 – Modelo auto-explicativo da apresentação de um plano operacional	144
Figura 9.1 – Modelo auto-explicativo da apresentação de um plano financeiro	164
Figura 10.1 – Gráfico ilustrativo do ponto de equilíbrio (receitas x despesas)	177
Figura 10.2 – Apresentação de um plano para a mensuração e melhoria de desempenho	179

Lista de Tabelas

Tabela 1.1 – Fatores associados ao sucesso ou extinção de empresas	06
Tabela 2.1: exemplo de questões do 6W2H	17
Tabela 4.1: Relações entre o Planejamento Estratégico e a Administração Estratégica	30
Tabela 4.2: Exemplo de tabela de pontuação para princípios norteadores	35
Tabela 4.3: Os três parâmetros para a identificação de uma competência essencial	43
Tabela 4.4: Quadro explicativo dos componentes do Ambiente Geral	47
Tabela 4.5: Quadro explicativo dos componentes do Ambiente Operacional	47
Tabela 4.6: Quadro explicativo dos componentes do Ambiente Intelectual	48
Tabela 4.7: Quadro explicativo dos componentes do Ambiente Interno	49
Tabela 4.8: Atribuição de pesos aos princípios norteadores	53
Tabela 4.9: Exemplo de tabela de pontuação para indicadores de sucesso	55
Tabela 4.10: Atribuição de pesos aos indicadores de sucesso	55
Tabela 4.11: Escala de relevância relativa aos efeitos de uma ameaça sobre a empresa	58
Tabela 4.12: Escala de ocorrência de uma ameaça ambiental	58
Tabela 4.13 : Escala de detecção de uma ameaça ambiental ao negócio da empresa	60
Tabela 4.14: Quadro com sugestões de FCSs por ramo de negócio	62
Tabela 4.15: Escala do grau de importância de um fator na análise do ambiente interno	64
Tabela 4.16: Escala de desempenho de um fator específico na análise do ambiente interno	64
Tabela 4.17: Classificação dos fatores de análise do ambiente interno em forças e fraquezas	65

Tabela 4.18: Matriz SWOT com a descrição dos quatro grupos de elementos analisados	68
Tabela 4.19: Quadro para preenchimento sistematizado de metas e objetivos da empresa	73
Tabela 4.20: Quadro com conceituação e definição dos fatores fundamentais	78
Tabela 5.1: Relações entre as etapas do ciclo de vida de um produto e as características	83
Tabela 5.2: Quadro demonstrativo da Matriz Produto x Mercado	84
Tabela 5.3: Quadro da classificação dos produtos e suas respectivas características	84
Tabela 5.4: Análise comparativa da vantagem competitiva entre os produtos do mercado	87
Tabela 6.1: Quadro dos níveis de segmentação de mercado e suas características	94
Tabela 6.2: Visão do ciclo de vida da família e o comportamento de compra	95
Tabela 6.3: Classificação do estilo de vida segundo o modelo VALS	96
Tabela 6.4: Cinco tipos básicos de personalidade dos clientes	96
Tabela 6.5: Níveis de concorrência	98
Tabela 7.1: Principais ferramentas da promoção de vendas e suas características	113
Tabela 7.2: Quadro demonstrativo de planejamento de mídia	114
Tabela 7.3: Quadro com passo-a-passo de uma previsão de vendas sistemática	116
Tabela 7.4: Quadro para cálculo do volume de vendas previsto para um determinado tempo	118
Tabela 7.5: Quadro para cálculo do volume de vendas previsto para um determinado tempo	120
Tabela 8.1: Exemplo de Matriz de Responsabilidades de uma pequena empresa	126
Tabela 8.2: Quadro relacionando vantagens e desvantagens dos tipos básicos de “lay-out”	133
Tabela 8.3: Quadro comparativo das vantagens e desvantagens de políticas de compras	136
Tabela 8.4: Quadro de atribuição de notas x pesos para critérios de seleção de fornecedores	137
Tabela 8.5: Quadro de informações sobre fornecedores e materiais	138
Tabela 8.6: Quadro com as vantagens e desvantagens dos sistemas de custeio	139
Tabela 8.7: Exemplo de Plano de Contas	140

Tabela 9.1: Apresentação sintetizada de um balanço patrimonial	150
Tabela 9.2: Exemplo de Balanço Patrimonial com projeção para cinco anos	151
Tabela 9.3: Exemplo de Demonstrativo de Resultados	153
Tabela 9.4: Impostos incidentes sobre as operações	154
Tabela 9.5: Percentuais utilizados para a depreciação segundo legislação federal	156
Tabela 9.6: Exemplo de Fluxo de Caixa	157
Tabela 9.7: Encargos sociais incidentes sobre os salários pagos pelas empresas	161
Tabela 9.8: Impostos incidentes sobre as vendas e suas respectivas alíquotas	162
Tabela 9.9: Alíquotas de Imposto SIMPLES incidentes sobre a faixa de faturamento	162
Tabela 10.1: Quadro com medidas financeiras mais usuais, suas definições e unidades	171
Tabela 10.2: Quadro com medidas de cliente mais usuais, suas definições e unidades	172
Tabela 10.3: Medidas de processos internos mais usuais, suas definições e unidades	173
Tabela 10.4: Medidas de aprendizado e crescimento mais usuais, suas definições e unidades	174
Tabela 10.5: Medidas de capital intelectual mais usuais, suas definições e unidades	176

Resumo

Quando o planejamento estratégico está em pauta, as micro e pequenas empresas ficam quase que alienadas do processo, uma vez que os pequenos empresários não dispõem de conhecimentos e nem de uma equipe de apoio para aplicar as metodologias de análise ambiental, principalmente quando se trata de fatores intangíveis, onde se necessita de grande dose de bom senso para a efetiva aplicação. Tais metodologias foram desenvolvidas para serem aplicadas em grandes ou médias organizações, onde é possível a execução de reuniões de “brainstorm”, com a participação de vários executivos especializados em determinados assuntos de interesse estratégico. Assim, para que os conceitos da Administração Estratégica possam ser empregados em todos os tipos de organização e contemplem todas as atividades empresariais, há a necessidade de uma metodologia de análise ambiental que olhe a empresa como um todo e não como partes individualizadas, principalmente neste início da era do conhecimento, onde as palavras de ordem são a globalização, a multi-funcionalidade e a integração. A metodologia apresentada neste trabalho, permite que uma ou duas pessoas elaborem uma análise ambiental, transformando análises subjetivas em indicadores numéricos que orientam o pequeno empresário na melhor escolha para a tomada de decisão estratégica. Finalmente, introduziu-se no “Plano de Negócios”, um plano para a mensuração e melhoria de desempenho, pois acredita-se que uma empresa, por menor que seja deve estar sempre em busca de melhores posições no mercado. Como resultado deste trabalho pode-se destacar a criação de um modelo de Plano de Negócios que pode ser utilizado por uma empresa de qualquer tamanho, e elaborado sob o ponto de vista de uma ou duas pessoas, sem requerer formação específica de nenhuma delas.

Palavras Chave

Plano de Negócios, Planejamento Estratégico, Administração Estratégica, Micro e Pequenas Empresas.

Abstract

When the strategic planning is on the agenda, the small companies are almost alienated of the process, once the small entrepreneurs don't have knowledge and don't have a support team to apply the methodologies of environmental analysis, mainly when are intangible factors, where it is needed a lot of good sense for the effective application. Such methodologies were developed to be applied in big or averages organizations, where it is possible the execution of brainstorm meetings, with the several specialized executives' participation in certain subjects of strategic interest. So, the concepts of the Strategic Administration could be used in all the organization types and contemplated all the managerial activities, there was the need of a methodology of environmental analysis that looked at the company as a whole and not individualized parts, mainly in this beginning of the age of the knowledge, where the order words are the globalization, the multi-functionality and the integration. The methodology presented in this work, allows that one or two people elaborate an environmental analysis, transforming subjective analyses in numeric indicators that guide the small entrepreneur in the best choice for strategic decision. Finally, it was introduced in the "Business Plan", a plan for the measurement and improvement of the performance, because it is believed that a company should always be in search of better positions in the market.

Key Words

Business Plan, Strategic Planning, Strategic Management, Small Business

Capítulo 1

Introdução

1.1 Conceituação

“Estar interessado no futuro pode parecer obvio, porém nem sempre é uma realidade. Existem muitos empresários e executivos que não estão interessados no futuro de suas organizações. Alguns deles são saudosistas do passado, outros só estão preocupados com o imediato. Aqueles que realmente estão preocupados com o futuro trabalham para fazê-lo e se obrigam a agir de forma estratégica” (GAJ, 1987).

Para atender a estes empreendedores preocupados com o futuro de suas organizações diversas metodologias surgiram com o objetivo de facilitar, ou de sistematizar a análise das informações presentes para obter como resultado tendências futuras. A palavra “estratégia” deixou de freqüentar o campo militar e passou para o campo empresarial. Segundo Aurélio Buarque de Holanda, estratégia significa “a arte de explorar condições favoráveis com o fim de alcançar objetivos específicos”. Por esta definição, pode-se concluir que uma empresa consegue construir seu futuro se conseguir identificar os melhores caminhos para alcançar seus objetivos.

“Denomina-se comportamento estratégico de uma organização o processo de interação com o ambiente, acompanhado de um processo de promover a modificação das configurações e dos aspectos dinâmicos internos” (ANSOFF, 1983). Esta interação ambiental é o principal objeto de estudo da Administração Estratégica.

Com o advento da Administração Estratégica, surgiram várias ferramentas para sistematizar o estudo do ambiente, porém a grande maioria das ferramentas desenvolvidas para a elaboração de uma análise estratégica do ambiente, contempla somente questões relacionadas ao mercado, tais como: vida do produto, capacidade de penetração junto ao público consumidor,

definição dos objetivos da empresa, tendo como ponto de partida o mercado. Não que os resultados destas análises possam ser desprezados ou mesmo ignorados pela direção empresarial, mas uma empresa não é constituída pelo mercado apenas, mas sim por uma série de atividades integradas.

Por outro lado, as metodologias de análise ambiental, principalmente quando se trata de fatores intangíveis, onde se necessita de grande dose de bom senso para a efetiva aplicação, foram desenvolvidas para serem aplicadas em grandes ou médias organizações, onde é possível a execução de reuniões de “brainstorm”, com a participação de vários executivos especializados em determinados assuntos de interesse estratégico. As micro e pequenas empresas, acabaram ficando isoladas deste processo, uma vez que, neste tipo de empresa, as análises são desenvolvidas por uma ou no máximo duas pessoas que, em geral, não possuem um perfil especialista sobre todos os assuntos da análise estratégica.

Assim, para que os conceitos da Administração Estratégica possam ser empregados em todos os tipos de organização e contemplem todas as atividades empresariais, há a necessidade de uma metodologia de análise ambiental que olhe a empresa como um todo e não como partes individualizadas, principalmente neste início da era do conhecimento, onde as palavras de ordem são a globalização, a multi-funcionalidade e a integração. O “Plano de Negócios” veio para suprir esta lacuna.

1.2 O Plano de Negócios

A primeira pergunta que vem à mente de qualquer pessoa ao tomar contato com esta metodologia é: o que é um “Plano de Negócios”? E a primeira resposta: o “Plano de Negócios” é um documento usado para descrever o negócio e serve para que a empresa se apresente diante dos fornecedores, investidores, clientes, parceiros, empregados, etc. Porém, o que está por trás de um “Plano de Negócios” é muito mais importante para a estratégia empresarial do que simplesmente a tentativa de convencer um investidor que o negócio é viável, ou convencer um cliente que a empresa é organizada, ou ainda, convencer um fornecedor que a empresa é sólida.

O “Plano de Negócios” é a primeira incursão da empresa em planejamento estratégico, e contrariamente àquilo que muitas pessoas pensam, o planejamento estratégico não só pode ser feito no contexto da pequena empresa, como também é vital para ela, pois uma pequena empresa raramente dispõe dos recursos que lhe permitiriam recuperar-se de eventuais erros.

“Um Plano de Negócios serve a três funções: (1) é um plano que pode ser usado para desenvolver idéias a respeito de como o negócio deve ser conduzido; (2) um plano de negócios é uma ferramenta retrospectiva, em relação à qual um empresário pode avaliar o desempenho atual de uma empresa ao longo do tempo; (3) a maior parte dos financiadores ou investidores não colocarão dinheiro em uma empresa, sem antes ver um plano de negócios” (SIEGEL et al., 1991).

Toda a vez que se pensa em quem lerá um Plano de Negócios, imagina-se que o plano está sendo elaborado com vistas a atender requisitos na busca de capital. Assim os representantes das fontes de financiamento serão os principais interessados no Plano de Negócios. É bem verdade que a metodologia surgiu a partir da necessidade destas fontes de financiamento, porém o Plano de Negócios acabou tornando-se muito mais um instrumento para o balizamento da empresa no mercado do que propriamente um documento para apresentação da empresa e projeção de seus resultados para os financiadores ou para os investidores.

Não se deve tampouco pensar que um Plano de Negócios funciona somente para empresas novas, pois isto não é necessariamente correto. Empresas já em funcionamento necessitam tanto do Plano de Negócios quanto uma empresa nascente, e com uma freqüência crescente, as empresas mais antigas tem sentido a necessidade e estão aplicando esta metodologia. “O Plano de Negócio é uma forma de obtenção de consenso e consistência em toda a empresa” (SIEGEL et al., 1991).

1.3 Justificativa

Este trabalho reveste-se de importância a medida que poderá ser utilizado por uma micro ou pequena empresa na elaboração do Plano de Negócios a partir do ponto de vista de uma ou duas pessoas, permitindo que esta empresa possa realizar as análises ambientais, ou planejamentos de médio e longo prazo, vitais para sua sobrevivência e para seu desenvolvimento. Por outro lado, este trabalho não considera o Plano de Negócios como um mero instrumento para atrair investidores, mas sim como um instrumento de planejamento e de balizamento da empresa. “O Plano de Negócios, ou Business Plan, é um documento especial, único e vivo que deve refletir a realidade, as perspectivas e a estratégia da empresa” (PAVANI, 1997).

Outro fator relevante deste trabalho é a inclusão de um Plano de Melhoria de Desempenho dentro do Plano de Negócios, que o transforma num instrumento de melhoria contínua. “O Plano de Negócios é um documento base que pode conter objetivos a longo prazo, isto é, objetivos

corporativos com um horizonte de 20 anos, análise estratégicas (internas e externas) e discussão geral da estratégia. Um Plano de Melhoria de Performance facilita a consecução de uma estratégia de negócios e dá vida e significado ao Plano de Negócios” (SINK & TUTTLE, 1993). Por esta afirmação, justifica-se a inclusão de um Plano de Melhoria de Desempenho dentro do Plano de Negócios.

O ato de escrever um Plano de Negócios justifica-se pelos benefícios que o mesmo agrega ao empreendimento. O Plano de Negócios determina uma linha central de atuação da empresa, levando o empreendedor a pensar no futuro do negócio, avaliar seus riscos e oportunidades, clarificando suas idéias e servindo como um excelente guia na tomada de decisões. Por estas razões, o Plano de Negócios é classificado como uma importante ferramenta de gestão estratégica, apoiando o planejamento e o processo decisão sobre o futuro da empresa, tendo como base o histórico, a situação atual em relação ao ambiente externo e interno, onde a organização está inserida. “Cada vez que um empresário identifica um problema e o resolve, elimina mais uma variável que poderia levar ao fracasso e aumenta as chances de sucesso” (SIEGEL et al, 1991).

O Plano de Negócios permite avaliar os riscos e identificar soluções; definir os pontos fortes e fracos da empresa em relação aos concorrentes; conhecer as vantagens competitivas da empresa; identificar aquilo que agrega valor para o cliente, ou seja, quais características os clientes procuram nos produtos e serviços e estão dispostos a pagar por elas; planejar e implantar uma estratégia de marketing voltada ao cliente-alvo; estabelecer metas de desempenho para a empresa, avaliar investimentos; identificar as necessidades de absorção de novas tecnologias e novos processos de fabricação; calcular o retorno sobre o capital investido, lucratividade e produtividade; enfim, o Plano de Negócios é um guia que norteará todas as ações da empresa. “O Plano de Negócios completo deve ser resultado das intenções e reflexões sobre a direção do novo negócio, e é a principal ferramenta que se usa para determinar as operações essenciais de uma empresa” (BANGS Jr, 1998).

Quando o Plano de Negócios é elaborado, única e exclusivamente para atender aos requisitos das fontes de financiamento, ele acaba perdendo a sua maior contribuição para a empresa - servir como um “plano de vôo”. Neste tipo de Plano de Negócio procura-se dar muita ênfase aos chamados “quatro Cs” do crédito: caráter, fluxo de caixa (cash flow), colaterais

(garantias), e contribuição (dos sócios). Isto acontece porque as fontes de financiamento analisam especificamente e unicamente estes itens. Porém este tipo de atuação compromete o Plano de Negócios na análise de mercado, na elaboração e implementação das estratégias, etc., transformando o Plano de Negócios num simples documento contábil, ou num relatório de fatos passados, não tendo uma visão de futuro e de integração da empresa, e portanto não servindo como uma ferramenta pró-ativa, ou seja, uma ferramenta que contribui para sua atividade, funcionamento, agilidade, etc. “Uma das principais razões pelas quais se explicam o fracasso de um negócio, é a falta de um plano adequado. Ao considerar os conceitos do Plano de Negócios, vêem à luz os fatores críticos” (PINSON & JINNETT, 1997).

O Plano de Negócios, pela amplitude de sua utilização torna-se uma ferramenta extremamente dinâmica, podendo assumir diversas formas estruturais, dependendo da finalidade pela qual foi elaborado. As seções que compõem um Plano de Negócios são padronizadas para facilitar o entendimento, porém cada uma destas seções têm um propósito específico, sendo trabalhadas com maior ou menor ênfase dependendo da finalidade do Plano de Negócios, do tamanho da empresa ou do tipo de atividade. “O Plano de Negócios deve ser utilizado de maneira dinâmica, devendo ser atualizado periodicamente de acordo com as mudanças no ambiente externo e nas políticas internas da empresa” (PAVANI et al, 1997).

Por outro lado, em recente pesquisa elaborada pelo SEBRAE/FIPE, intitulada “Estudo da Mortalidade das Empresas Paulistas”, concluiu-se que das empresas abertas no Estado de São Paulo, 43% deixaram de existir ou trocaram de atividade durante o primeiro ano, com este percentual aumentando para 54% no segundo ano, e 63% no terceiro ano. Dentro das Incubadoras de Empresas, onde os empreendedores são obrigados a implementarem um Plano de Negócios, como requisito básico para a instalação da empresa no projeto, a mortalidade infantil das empresas gira em torno de 15%. É bem verdade que este sucesso não pode ser atribuído exclusivamente à existência do Plano de Negócios, uma vez que outros fatores também são decisivos ao empreendimento nascente dentro de uma Incubadora, conforme pode ser observado na Tabela 1.1, como por exemplo: assessoria em gestão empresarial, rateio de serviços de apoio, pequeno investimento em infraestrutura, etc.

Em resumo, pode-se dizer que existem cinco razões básicas para que uma empresa desenvolva um Plano de Negócios:

- Durante a elaboração do Plano de Negócios, o empreendedor tem uma oportunidade única de olhar para o negócio de maneira objetiva, crítica e imparcial. O Plano de Negócios ajuda a focalizar as idéias, e demonstra a viabilidade do empreendimento.
- O Plano de Negócios enquanto relatório acabado, serve como uma ferramenta operacional para definir a posição presente e as possibilidades futuras da empresa.

Fator	Negócios com maior risco de extinção	Negócios com maiores chances de sucesso
1. Experiência prévia	Empreendedor sem experiência no ramo	Empreendedor com experiência no ramo
2. Tempo de estudo antes de abrir a empresa	Período curto de estudo	Período maior de estudo
3. Planejamento antes da abertura da empresa	Falta de um planejamento prévio (ou falta de planejamento adequado)	Maior consciência sobre o negócio. Busca por informações sobre aspectos legais, fornecedores e qualificação da mão-de-obra.
4. Administração do negócio	Descuido com o fluxo de caixa, com o aperfeiçoamento do produto e com o cliente.	Administração eficiente do fluxo de caixa e aperfeiçoamento do produto às necessidades do cliente. O empresário ouve o cliente e investe em propaganda e divulgação.
5. Dedicção ao negócio	Parcial	Exclusiva
6. Uso de assessoria	Não utiliza assessoria externa	Utiliza assessoria externa
7. Disponibilidade de capital	Falta de capital (capital de giro e capital próprio)	Certa disponibilidade
8. Idade da empresa	Há maior risco no primeiro ano de atividade	Empreendimento mais maduro tem menor probabilidade de fechar
9. Porte da empresa	Estrutura excessivamente pequena	Estrutura maior

Tabela 1.1 – Fatores associados ao sucesso ou extinção de empresas (Fonte: SEBRAE/FIPE)

- O Plano de Negócios ajuda na administração da empresa, preparando-a para o sucesso. Alguns fatos que podem ter sido mal avaliados ou negligenciados, através da elaboração do Plano de Negócios, vêm à tona, transformando o Plano de Negócios numa ferramenta pró-ativa na previsão e solução de problemas. Por outro lado, o Plano de Negócios poderá também servir como uma ferramenta retrospectiva através da qual pode-se avaliar o desempenho da empresa, além de projetar seus resultados futuros.
- O Plano de Negócios é uma forte ferramenta de comunicação para a empresa. Nele encontram-se definidos os propósitos da empresa, sua estratégia competitiva, suas competências essenciais, sua administração, e o conhecimento do seu pessoal. Assim, o Plano de Negócios é um excelente guia para a tomada de decisões.
- O relatório final do Plano de Negócios pode prover base para uma proposta de financiamento.

1.4 Objetivos

O Plano de Negócios tal como se apresenta, apesar da sua simplicidade e da sua aplicabilidade, deixa alguns pontos em aberto. O principal destes pontos é a falta de um mecanismo que planeje a melhora no desempenho da organização, e além disto, ofereça retorno de informações sobre a melhora neste desempenho. Ou seja, não basta para uma organização traçar metas e objetivos e identificar os caminhos para alcançá-los, ela necessita também melhorar continuamente seu desempenho e buscar objetivos e metas cada vez mais desafiadores, pois, a dinâmica do mercado impõe isto à empresa.

Assim, este trabalho se presta a vários objetivos principais:

- Desenvolver uma metodologia para elaboração do Plano de Negócios que possa ser aplicada nas micro e pequenas empresas, de tal forma que os fatores de análise tidos como intangíveis, possam ser transformados em orientações no direcionamento do negócio, a partir do ponto de vista de apenas uma ou duas pessoas.
- Incluir dentro da metodologia de apresentação do Plano de Negócios um “Plano de Mensuração e Melhoria do Desempenho, para que a empresa possa monitorar e melhorar continuamente seu desempenho.
- Efetuar testes com a metodologia desenvolvida dentro de uma micro empresa instalada dentro do Núcleo de Desenvolvimento Empresarial de Itu – Incubadora, observando a facilidade dos empresários na elaboração do “Plano de Negócios” a partir do modelo apresentado.

1.5 Conteúdo do trabalho

Este trabalho é composto de doze capítulos e oito anexos, sendo:

- Capítulo 1 – Introdução. Este capítulo apresenta um panorama geral do trabalho, explicando a importância do Plano de Negócios para uma empresa, tenha ela o porte que tiver e seja ela nascente ou estabelecida. Neste capítulo, demonstra-se os objetivos do trabalho e as justificativas, tanto para a elaboração do trabalho, quanto para a elaboração de um Plano de Negócios.
- Capítulo 2 – Secções preliminares do Plano de Negócios. Este capítulo apresenta os modelos para a elaboração da primeira parte de um Plano de Negócios, formada por: capa, índice e

sumário executivo. Neste capítulo, também descreve-se a importância de cada uma destas partes e o impacto que elas causam no leitor do Plano de Negócios.

- Capítulo 3 – Descrição da empresa. Este capítulo apresenta os modelos para a elaboração de uma descrição detalhada da empresa no Plano de Negócios. Tal descrição envolve a estrutura legal de operação da empresa, a equipe gerencial, a localização, como a empresa registra e mantém suas informações, os tipos de cobertura de seguros contratados e como a empresa trata a questão da segurança, tanto das informações, quanto da integridade física de seus empregados.
- Capítulo 4 – Planejamento estratégico. Este capítulo apresenta os modelos para a elaboração de uma visão de futuro da empresa no Plano de Negócios. Esta visão de futuro envolve diretamente o planejamento estratégico da empresa representado pela declaração de visão, declaração de missão, a identificação da cadeia de valores e das competências essenciais da empresa, uma análise ambiental e a definição das metas e objetivos organizacionais. Toda esta composição estratégica é apresentada de maneira simples, sendo possível ser realizada sob o ponto de vista de apenas uma pessoa, podendo desta forma ser aplicada a uma pequena empresa nascente.
- Capítulo 5 – Produtos e serviços. Este capítulo apresenta os modelos para a descrição e análise dos produtos e serviços oferecidos pela empresa no Plano de Negócios. Tal descrição envolve o ciclo de vida dos produtos e serviços, a estratégia de produto, os produtos atuais, a tecnologia utilizada, a questão da pesquisa e desenvolvimento, e os critérios de seleção de produtos utilizados pela empresa.
- Capítulo 6 – Análise de Mercado. Este capítulo apresenta os modelos para a descrição do mercado onde a empresa está inserida. Tal descrição envolve as análises do setor de mercado, do segmento de mercado, da concorrência. Apresenta também como a empresa lida com o mercado, como se relaciona com os concorrentes, e como busca informações sobre o crescimento deste mercado.
- Capítulo 7 – Plano de marketing. Este capítulo apresenta os modelos para a elaboração de um plano de marketing dentro do Plano de Negócios. Dentro do plano de marketing demonstra-se as políticas de preços e os mecanismos para a formação dos preços, a forma

como os produtos chegam até os clientes, como a empresa divulga seus produtos e as previsões de vendas futuras da empresa.

- Capítulo 8 – Plano operacional. Este capítulo apresenta a descrição da forma da empresa operar. Tal descrição é compreendida pela estrutura funcional, a descrição da unidade física, a forma como a empresa produz seus produtos, como a empresa adquire os materiais, os custos de produção, como a empresa trata com as questões relativas à qualidade dos produtos, como é o sistema de gerenciamento da empresa e como é o seu relacionamento com o cliente após a venda e entrega do produto.
- Capítulo 9 – Plano financeiro. Este capítulo apresenta os modelos para a elaboração e demonstração dos resultados financeiros da empresa no Plano de Negócios. Dentro do plano financeiro estão inseridos o balanço patrimonial da empresa, seu demonstrativo de resultados, seu fluxo de caixa, uma descrição do histórico financeiro, um demonstrativo de custos e despesas, e um plano de investimentos.
- Capítulo 10 – Plano de mensuração e melhoria do desempenho. Este capítulo apresenta a forma como a empresa deve demonstrar as medidas e a melhoria contínua do seu desempenho dentro do Plano de Negócios, sob várias perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos, do aprendizado e crescimento, e do capital intelectual. Faz parte ainda deste capítulo a apresentação do ponto de equilíbrio entre os gastos e a receita da empresa.
- Capítulo 11 – Estudo de caso na Incubadora de Itu. Este capítulo apresenta uma micro empresa que foi apoiada nos seus primeiros dois anos de existência pelo Núcleo de Desenvolvimento Empresarial de Itu, e aplicou o modelo de Plano de Negócios apresentado neste trabalho, com expressivos resultados positivos.
- Capítulo 12 – Conclusões e trabalhos futuros. Este capítulo apresenta a conclusões obtidas com este trabalho frente aos objetivos identificados no capítulo 1. Este capítulo apresenta ainda uma relação de possíveis trabalhos que poderão ser desenvolvidos a partir dos conceitos discutidos neste trabalho.
- Anexo I – Formulário de informações preliminares para elaboração do Plano de Negócios. Este anexo apresenta um questionário a ser respondido pela empresa que irá compor o conjunto de informações necessárias para a elaboração do Plano de Negócios. São

apresentados dois tipos de questionários: um modelo completo, recomendado para empresas já estabelecidas no mercado; e um modelo simplificado, recomendado para empresas nascentes.

- Anexo II – Diagnóstico de oportunidades. Este anexo apresenta um formulário composto de 44 questões abordando a forma como a empresa identifica as oportunidades de negócio. Em função das respostas apresentadas é possível mensurar o grau de preparação da empresa para a identificação de oportunidades de negócios.
- Anexo III – Diagnóstico de ameaças. Este anexo apresenta um formulário composto de 30 questões abordando a forma como a empresa identifica as ameaças ao seu negócio. Em função das respostas apresentadas é possível mensurar o grau de preparação da empresa para a identificação das ameaças ao negócio.
- Anexo IV – Análise de desempenho das forças e fraquezas. Este anexo apresenta um formulário para a classificação de fatores das áreas de marketing, finanças, produção e organização que podem ser considerados com forças ou fraquezas da empresa junto ao mercado.
- Anexo V – Diagnóstico de posicionamento estratégico. Este anexo apresenta um questionário cujas respostas darão uma orientação numérica quanto à escolha da estratégia a ser utilizada pela empresa.
- Anexo VI – Formulário para análise de produtos e serviços. Este anexo apresenta um questionário a ser respondido pela empresa que irá compor o conjunto de informações necessárias para a elaboração da análise dos produtos e serviços oferecidos pela empresa em comparação com produtos e serviços similares oferecidos pela concorrência.
- Anexo VII – Formulário para análise do consumidor. Este anexo apresenta uma planilha, cujo preenchimento permitirá a coleta de informações sobre o comportamento dos clientes-alvo da empresa.
- Anexo VIII – Formulário para análise da concorrência. Este anexo apresenta uma planilha, cujo preenchimento permitirá a coleta de informações sobre o comportamento dos concorrentes diretos.

1.6 Considerações finais

É importante manter uma seqüência lógica que permita a qualquer leitor, entender como a empresa é organizada, seus objetivos, seus produtos e serviços, seu mercado, sua estratégia de marketing e sua situação financeira. Assim, um Plano de Negócios clássico deve estar constituído das seguintes partes: Capa, Índice, Sumário Executivo, Planejamento Estratégico do Negócio, Descrição da Empresa, Produtos e Serviços, Análise de Mercado, Plano de Marketing, Plano Operacional, Plano Financeiro, e Anexos. No modelo focado neste trabalho, incluiu-se um Plano de Mensuração e Melhoria do Desempenho por entender-se que ao avaliar alguma coisa, a empresa estará praticando o aperfeiçoamento contínuo, postura fundamental para concorrer numa economia globalizada.

Porém, apesar de todas estas vantagens, apesar de todo um universo de informações reunidas em um Plano de Negócios, ele somente será útil se for utilizado efetivamente pela empresa. Um Plano de Negócios bem construído poderá ajudar um empreendimento a evitar a espiral descendente, que em geral leva ao fracasso. Uma ferramenta com este potencial não pode ser elaborada somente para preencher solicitações burocráticas, pois se assim for, não passará de um amontoado de informações perdidas.

Neste capítulo procurou-se apresentar um panorama geral do Plano de Negócios, dos objetivos deste trabalho e as respectivas justificativas. Dentro deste panorama geral destaca-se a necessidade de elaboração de um Plano de Negócios, não somente para atrair investidores, mas como um instrumento de balizamento da empresa para os próximos anos. Destaca-se também a importância do Plano de Negócios como um instrumento de planejamento que pode ser utilizado por empresas de qualquer porte, nascente ou estabelecidas no mercado.

O próximo capítulo apresenta as secções preliminares do Plano de Negócios, considerando-se o ditado popular: “a primeira impressão é a que fica”. Assim reveste-se de importância a apresentação do Plano de Negócios, assunto em pauta no capítulo seguinte.

Capítulo 2

Secções preliminares do Plano de Negócios

2.1 Composição de um Plano de Negócios

Não existe um tamanho ideal de um Plano de Negócios, nem mesmo uma composição ideal. Cada empresa deve procurar aquilo que melhor lhe convenha, dependendo dos seus objetivos e a utilização que será feita do Plano de Negócios.

Se a empresa tiver como objetivo a elaboração de um Plano de Negócios somente para atender os requisitos de um investidor de risco, o Plano de Negócios deverá ser elaborado com mais ênfase para o retorno financeiro do investimento, e as devidas explicações sobre as razões que levaram à conclusão de que o retorno do investimento apresentado é desejável pelo investidor.

Se a empresa estiver pensando em estruturar suas operações e para tanto necessita de um documento que venha a balizar esta estruturação, o Plano de Negócio deverá ter como ponto de realce os processos produtivos e a logística da empresa. Por outro lado, se a empresa está procurando formas de introduzir um novo produto no mercado, a ênfase será sobre a análise de mercado e sobre o plano de marketing.

Assim, pode-se dizer que um Plano de Negócios completo deverá ser elaborado com a seguinte estrutura básica:

- Capa
- Índice
- Sumário executivo
- Descrição da empresa

- Planejamento estratégico
- Produtos e serviços
- Análise de mercado
- Plano de marketing
- Plano operacional
- Plano financeiro
- Plano de investimentos
- Plano de melhoria do desempenho
- Anexos

É evidente que a empresa poderá dispensar uma ou outra parte, como por exemplo a utilização de um plano de melhoria do desempenho, quando o objetivo do Plano de Negócios for apenas financeiro, ou dispensar o plano de investimentos quando o objetivo do Plano de Negócios for apenas operacional. Mas, recomenda-se a elaboração do Plano de Negócios completo, que será o documento que irá balizar a empresa nos próximos anos e, à medida que surgirem usos específicos, elaborar uma espécie de plano sumarizado dando destaque as partes específicas mais adequadas aos objetivos do Plano de Negócios, porém tomando-se por base o modelo completo. As empresas nascentes poderão valer-se de um Plano de Negócios menos detalhado, mas nem por isto deixará de ser completo, isto é, abordando todas as fases do negócio.

Antes de elaborar o Plano de Negócios, é interessante que seja preenchido o formulário do Anexo I; assim as informações básicas necessárias estarão disponíveis.

2.2 Capa

“A primeira impressão é a que fica”. Este ditado popular, por si só já demonstra a importância da capa, uma vez que é a primeira coisa vista por quem toma contato com o Plano de Negócios, e portanto transmite a primeira imagem da organização. Em geral, a capa é composta das seguintes informações: razão social da empresa, endereço completo, logotipo da empresa, nome da pessoa ou pessoas que elaboraram o plano, mês e ano de elaboração do plano, e número da cópia ou edição. “A capa não deve ser complicada, devendo ser bem clara, atrativa e breve” (BANGS Jr, 1998).

A capa pode conter ainda, a identificação de uma pessoa para contato, caso o leitor tenha alguma dúvida sobre o Plano de Negócios, e neste caso o mais recomendado é que a pessoa de contato seja quem efetivamente elaborou o plano. Por outro lado, se forem emitidas diversas cópias do Plano de Negócios, é importante que cada cópia seja numerada, pois desta forma a empresa estaria se precavendo contra possíveis extravios, ou contra a circulação de cópias desatualizadas. A Figura 2.1 mostra um exemplo de formatação da capa.

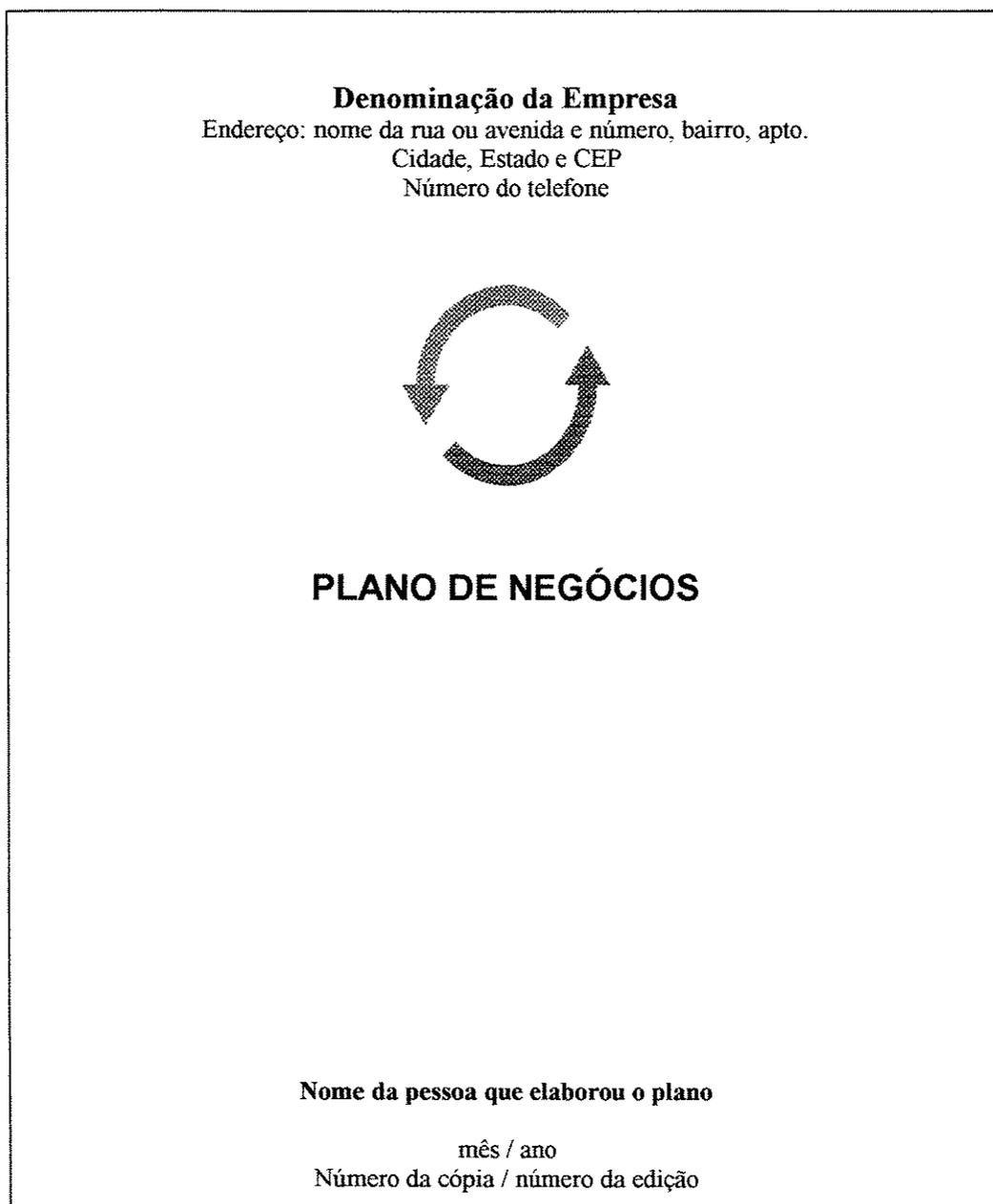


Figura 2.1: exemplo de capa para o Plano de Negócios.

2.3 Índice

O índice serve para que o leitor possa localizar rapidamente determinada seção, da qual pretende obter informações. É comum o leitor de um Plano de Negócios se interessar mais por uma ou por outra seção, e a utilização do índice busca facilitar a tarefa de localizar a seção desejada; assim o leitor ficará mais propenso a ler com atenção o Plano de Negócios.

“O Índice configura o esqueleto dos conteúdos reunidos no Relatório de Pesquisa. Indica com termos ou frases curtas, mas esclarecedoras, a essência de cada bloco de conteúdo. Assim, o Índice, em via de regra, transparece a evolução lógica dos conteúdos desenvolvidos no texto” (LIMA, 1997)

Se o plano for muito extenso deverá ser subdividido em seções, individualmente numeradas e identificadas no índice, de tal forma que o leitor possa localizar rapidamente os pontos de interesse específicos.

A Figura 2.2 apresenta um exemplo de índice para um Plano de Negócios. Apesar do exemplo apresentar o índice apenas numa página, devido à supressão propositada de alguns itens, no Plano de Negócios, o índice deverá ser completo, mesmo se isto implicar na utilização de mais de uma página. O caso do exemplo, é apenas figurativo.

2.4 Sumário Executivo

Dependendo do objetivo do Plano de Negócios, ou do público-alvo, deve-se alterar a redação do Sumário Executivo, pois através desta seção é que os objetivos do Plano de Negócios serão apresentados ao leitor. Assim, o Sumário Executivo transforma-se na principal seção do Plano de Negócios, pois se ele estiver mal redigido, ou não tiver os objetivos do Plano de Negócios claramente definidos, desmotivará o leitor a prosseguir na leitura. Portanto, deve ser escrito com muita atenção e clareza, revisando-se várias vezes, e deve conter uma síntese das principais informações que constam do “Plano de Negócios”. Deve ser dirigido ao público alvo do “Plano de Negócios” e explicitar qual o objetivo do “Plano de Negócios” em relação ao leitor. Obrigatoriamente, o sumário executivo deve ser escrito por último, pois é composto das informações mais relevantes de todas as outras seções. Um sumário executivo bem elaborado responde as questões da metodologia 6W2H, apresentadas na Tabela 2.1. “A rigor, a única parte que o leitor irá ler do Plano de Negócios é o Sumário Executivo, portanto, é muito importante

incluir quanta informação seja possível nesta parte de uma maneira pertinente e concisa” (PINSON & JINNETT, 1998).

Índice		
1	Sumário Executivo.....	1
2	Descrição da Empresa.....	2
	2.1 Estrutura legal.....	3
	2.2 Equipe gerencial.....	4
	2.3 Localização da empresa.....	6
	2.4 Manutenção de registros.....	7
	2.5 Seguros.....	8
	2.6 Segurança.....	8
3	Planejamento Estratégico.....	10
	3.1 Declaração de visão e missão.....	11
	3.2 Análise ambiental.....	12
	3.3 Definição dos objetivos e metas.....	15
4	Produtos e Serviços.....	17
	4.1 Produtos atuais.....	18
	4.2 Tecnologia.....	19
	4.3 Pesquisa e desenvolvimento.....	19
	4.4 Alianças estratégicas.....	19
5	Análise de Mercado.....	20
	5.1 Descrição do segmento de mercado.....	21
	5.2 Análise da concorrência.....	22
6	Plano de Marketing.....	24
	6.1 Produto.....	24
	6.2 Preço.....	25
	6.3 Praça.....	26
	6.4 Promoção.....	26
	6.5 Previsão de vendas.....	28
7	Plano Operacional.....	30
	7.1 Estrutura funcional.....	31
	7.2 Descrição da unidade fabril.....	31
	7.3 Produção.....	33
	7.4 Aquisição.....	34
	7.5 Embalagens e transporte.....	35
	7.6 Serviço pós-venda.....	35

Figura 2.2: Exemplo de índice para Plano de Negócios.

O que? (What?)	O que o plano pretende? O que está sendo apresentado? O que é a empresa? Qual o produto / serviço da empresa?
Onde? (Where?)	Onde a empresa está localizada? Onde está o mercado / cliente da empresa?
Por quê? (Why?)	Por quê a empresa elaborou um “Plano de Negócios”? Por quê a empresa precisa de recursos?
Como? (How?)	Como a empresa empregará os recursos? Como está a saúde financeira do negócio? Como está crescendo a empresa?
Quanto? (How many?)	De quanto recurso a empresa necessita? Quanto será o retorno sobre o investimento?
Quando? (When?)	Quando o negócio foi criado? Quando a empresa precisará dos recursos? Quando ocorrerá o retorno sobre os recursos?
Quem? (Who?)	Quem irá realizar as tarefas? Quem elaborou o Plano de Negócios?
Qual? (Which?)	Qual é o produto / serviço da empresa? Qual a lucratividade da empresa?

Tabela 2.1: exemplo de questões do 6W2H (Adaptado de: PINSON & JINNET, 1998)

“Além de facilitar uma rápida compreensão da proposta, um sumário executivo deve atrair atenção. Ele precisa ter sucesso na geração de interesse imediato. O tom deve ser empresarial e transmitir uma sensação de entusiasmo e de importância. O interesse do analista pode ser captado pelo conceito, pela taxa de retorno, ou mesmo pelo estilo com o qual as idéias são transmitidas” (SIEGEL et al, 1991).

Esta é a seção mais importante do Plano de Negócios, pois é onde a empresa define o que ela pretende com o documento. Se a empresa pretende um financiamento para alavancar um negócio, isto deve ser esclarecido nesta seção, deixando bem definida a importância necessária, a forma de pagamento, o que será feito com o dinheiro, e porquê a empresa acredita que deverá fazer o investimento.

Um sumário executivo consistente deverá ser sucinto e ocupar apenas uma página, sendo composto de partes, e não mais que 4 ou 5 parágrafos. Na primeira parte, deve-se fazer uma apresentação geral do negócio, respondendo as questões sobre a localização da empresa, o ramo de atuação, o tempo de existência, quem são os parceiros estratégicos, se tiver algum de destacada importância no mercado, e qual a missão da empresa. Na segunda parte, descreve-se o porquê a empresa está elaborando um Plano de Negócios, quais são os fatores críticos de sucesso e o que está impedindo a empresa de atingir seus objetivos. É evidente que o Plano de Negócios está a procura de uma solução que propiciará a empresa a consecução de seus objetivos. Na terceira e última parte do sumário executivo, deve-se apresentar uma síntese da análise de mercado, e das condições financeiras da empresa, ressaltando porquê a empresa acredita que terá sucesso quanto aos objetivos do Plano de Negócios. Se as possibilidades de sucesso forem

mensuradas, apresentar as estimativas neste ponto, pois os leitores são sensíveis a números, de forma geral.

A Figura 2.3 apresenta um exemplo de sumário executivo e, sendo preenchido os campos em branco, poderá ser um excelente guia na elaboração desta seção do Plano de Negócios.

<p style="text-align: center;">SUMÁRIO EXECUTIVO</p> <p style="text-align: center;"><i>(nome da empresa)</i></p> <p>A<i>(nome da empresa)</i>....., é uma empresa do ramo..<i>(comercial, industrial ou de serviços)</i>...., fundada em ...<i>(ano de fundação)</i>.... A empresa tem como missão.....<i>(missão da empresa)</i>.....</p> <p>..... O empreendimento está localizado na<i>(endereço da empresa)</i>.....</p> <p>..... na cidade de<i>(nome da cidade)</i>..... e é gerenciado por<i>(nome do principal executivo)</i>..... A empresa possui estreita parceria com<i>(nome do principal parceiro comercial)</i>.....<i>(universidades, institutos, ongs, órgãos governamentais, etc.)</i>..... a qual é responsável pelo sucesso do empreendimento.</p> <p>.....<i>(descrever o que a empresa pretende alcançar com o Plano de Negócios)</i>.....<i>(descrever quais objetivos a empresa pretende atingir se o Plano de Negócios for efetivado)</i>.....<i>(descrever o que está impedindo a empresa de atingir seus objetivos)</i>.....</p> <p>O planejamento de marketing e a análise de mercado indicam que.....<i>(descrever os indicativos que os objetivos da empresa a conduzirão ao sucesso)</i>.....<i>(comparar o que será oferecido pela empresa com o oferecido pela concorrência)</i>.....</p> <p>.....<i>(explicar as vantagens que a empresa ou a pessoa objeto do Plano de Negócio ira obter se concordar com os fatores relacionados no sumário executivo)</i>.....</p> <p style="text-align: right;">.....<i>(nome e assinatura do principal executivo da empresa)</i>.....</p>

Figura 2.3: modelo auto-explicativo do sumário executivo.

Neste capítulo apresentou-se as secções preliminares do Plano de Negócios, notadamente composta pela Capa, pelo Índice, e pelo Sumário Executivo. Destaque especial pode ser dado ao Sumário Executivo, uma vez que nesta parte é que o leitor do Plano de Negócios irá decidir se continuará a ler o plano todo, ou não. Assim, o Sumário Executivo deve ser redigido de maneira a atrair a atenção do leitor para o Plano de Negócios como um todo.

O próximo capítulo estará apresentando a descrição da empresa no Plano de Negócios, desde a sua estrutura legal, com destaque para a forma como a localização da empresa foi escolhida e quais os benefícios desta localização.

Capítulo 3

Descrição da empresa

3.1 Introdução

O corpo de Plano de Negócios deve começar por uma descrição da empresa, onde estará explicitado o nível de organização empresarial do negócio, sua história, sua constituição jurídica, sua situação atual e suas projeções futuras, tanto para pesquisa e desenvolvimento, quanto para atividades operacionais e financeiras. Deve-se enfatizar as características únicas do produto ou serviço, e como a empresa pode beneficiar o cliente. “Responder perguntas tais como quando e porquê fundou-se a companhia, a natureza dos produtos e serviços que ela oferece, como se desenvolveu a companhia e o que se projeta para o futuro” (PINSON & JINNETT, 1997)

“Esta seção do plano deve responder a perguntas como: A empresa é manufatureira, varejista ou de serviços? Que clientes está tentando atender? O que ela está oferecendo à sua clientela, e como? Onde ela está localizada? Onde fará negócios (local, nacional ou internacionalmente)? Trata-se de uma empresa em estágio de “semente”, sem uma linha de produtos inteiramente desenvolvida? Já desenvolveu uma linha de produtos, mas ainda não começou a comercializá-la? Ou já está comercializando seus produtos e está ansiosa para expandir sua escala de atividades?” (SIEGEL et al, 1991). Além disto, deverão ser apresentados dados como: nome da empresa, tipo de empresa, equipe gerencial, localização, registros utilizados, tipo de seguros contratados e serviços de segurança.

Para a elaboração desta seção do Plano de Negócios, recomenda-se o preenchimento do “Formulário de Informações Preliminares para a Elaboração do Plano de Negócios”, apresentado no Anexo I. Empresas nascentes poderão usar o modelo simplificado.

3.2 Estrutura legal

Dentro da descrição da empresa, é recomendável dar ênfase à estrutura legal da mesma. Neste ponto deve-se especificar qual será a forma jurídica da empresa (capital por cotas limitadas, sociedade anônima, sociedade civil, etc.), tomando-se o devido cuidado com a tributação que incide de forma diferenciada para cada tipo de forma jurídica. Ainda neste ponto, registra-se o ramo de atividade da empresa, o que também incide tributação diferenciada e depende de legislação municipal. Deve-se elaborar por fim o contrato social da empresa, onde constará a participação societária, a forma jurídica e o ramo de atividade da empresa, bem como a denominação, nome de fantasia, e principalmente a quantidade de dinheiro (capital social) que será empregada no empreendimento, que poderá ser dividido em duas partes: capital integralizado e capital a integralizar.

Sobre o capital é importante ter sempre em mente que um capital social muito alto implicará em justificativas para a receita federal sobre a origem do dinheiro dos sócios, e poderá incidir numa tributação desnecessária, por outro lado, um capital social muito baixo implicará em dificuldades para obtenção de linhas de crédito junto ao sistema financeiro; afinal, é sobre o valor do capital social que os sócios da empresa tem responsabilidade.

Para que a empresa seja constituída oficialmente, o contrato social deverá ser registrado na Junta Comercial, o que dará acesso à obtenção do CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica). De posse do CNPJ, a empresa deverá buscar o registro na Prefeitura Municipal (Inscrição Municipal), onde receberá a respectiva Licença de Funcionamento. Empresas industriais ou comerciais, dependem ainda de outra fase que é a busca da Inscrição Estadual. Empresas do ramos industrial devem procurar ainda a legalização do empreendimento junto à CETESB (Companhia Estadual de Tratamento de Esgotos e Saneamento Básico).

Para empresas já constituídas, pode-se incluir num dos anexos, uma cópia do contrato social da empresa, cópia do cartão do CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoas Jurídica), bem como um pequeno quadro com os tributos incidentes sobre a operação do negócio.

No caso de sociedade, torna-se importante algumas notas explicativas sobre a razão pela qual os sócios foram escolhidos, qual a contribuição de cada um para com a empresa, e se as habilidades individuais são complementares em benefício da empresa. Deve-se descrever também, os acordos para a saída de sócios da empresa, a admissão de novos sócios ou a

dissolução da empresa. Deverão estar descrito também as formas acordadas de distribuição dos lucros, e a responsabilidade sobre as perdas, além de requisitos para eventuais aportes de capital.

Neste ponto cabe algumas considerações sobre o processo de abertura de uma empresa, a começar pela escolha do Contador. O profissional que irá prestar o serviço de contabilidade para a empresa não poderá ser escolhido pelo preço e sim pela qualidade dos serviços prestados.

Deve-se dedicar especial atenção ao ramo de atividade e seu enquadramento dentro das classificações fiscais municipais, pois em muitas cidades, ramos de atividades semelhantes pagam diferentes taxas e tributos.

Algumas atividades industriais são isentas de licença de funcionamento pela CETESB, como confecção, por exemplo, porém outras atividades similares não possuem o mesmo benefício, como tecelagem.

Nem sempre optar pela tributação SIMPLES é um bom negócio para a empresa, principalmente nos casos de empresas industriais cujos produtos podem ser matéria-prima para outras indústrias, pois nestes casos, o cliente perderá o benefício do crédito do ICMS e do IPI, e a empresa perderá a vantagem de operar com preços menores em função de menor tributação.

Empresas que operam em regime de lucro presumido não necessitam de lançamentos contábeis, mas necessitam de relatórios para a tomada de decisão e para justificativas na solicitação de financiamentos.

Firmas individuais não necessitam de contrato social, mas a responsabilidade do proprietário é ilimitada, isto é, todos os seus bens particulares podem ser utilizados para satisfazer os credores nos casos de fracasso do empreendimento.

Procurar um Advogado, especializado em tributação e em abertura de empresas para as orientações sobre a elaboração do contrato social, principalmente quando a empresa envolver diversos sócios. Este serviço terá um gasto adicional, mas evitará problemas futuros. A utilização de um “contrato social padrão”, do tipo encontrado em livrarias, poderá incorrer em economias, mas não irá conter as peculiaridades de cada empresa, e isto poderá refletir em gastos adicionais no futuro.

É bom contratar também uma empresa especializada em registros de marcas e patentes para a execução do processo de busca e registro da marca. É possível realizar este trabalho com o

uso da Internet e visitas pessoais ao INPI – Instituto Nacional de Propriedade Industrial, porém o tempo perdido neste vai-e-vem, não compensará o gasto com a contratação de pessoal especializado nesta atividade, que conhece todos os problemas e as soluções no desembaraço da documentação.

Finalmente, é bom ter em mente que uma relação de confiança e cordialidade entre a empresa e o prestador de serviços de contabilidade é fundamental, porém o empresário deve ter sempre a consciência de que ele é o verdadeiro dono do negócio e irá responder por ele.

3.3 Equipe gerencial

Pode-se dizer que o futuro de uma empresa está calcado na capacidade e habilidade dos seus gerentes, no tempo que eles dedicam ao negócio e na demanda do mercado. Nas empresas nascentes, normalmente os donos fazem quase tudo; porém, à medida que a empresa cresce, vai sendo segmentada e áreas especializadas acabam necessitando de especialistas para gerenciá-las. “Segundo vários estudos de fatores que levaram ao fracasso a pequenas empresas, 98% dos casos se devem a uma má administração e apenas 2% a casos fora do controle das pessoas” (BANGS JR., 1998).

Se o leitor do “Plano de Negócios” for um investidor de risco, ele irá perguntar como fazer para sair do negócio depois de algum tempo, ou se o leitor for um representante de uma fonte de financiamento, ele irá verificar se a equipe gerencial está apta a utilizar bem o dinheiro da sua instituição o que permitirá que honre os compromissos de pagamento. Assim a capacidade de gerenciamento dos líderes da empresa deverá estar clara no “Plano de Negócios”

“Fazer uma descrição dos líderes da empresa e mostrar o organograma. O perfil dos gerentes deve combinar habilidades nas áreas técnica e gerencial. A equipe de gerentes deve estar formada de tal maneira que sirva como suporte e força das áreas-chave envolvidas com os objetivos e metas. Apresentar resumidamente uma lista das responsabilidades funcionais de cada executivo nas posições-chave, atribuindo-lhes as responsabilidades por metas específicas” (PAVANI et al, 1997).

“Os capitalistas de risco têm comentado com freqüência que investem em equipes gerenciais, não em idéias ou produtos. O interesse dos analistas e o sucesso final do negócio dependem, na maior parte dos casos, de uma equipe e uma organização eficazes” (SIEGEL et al, 1996).

Deve-se incluir, em anexo, um “Curriculum Vitae” resumido de cada gerente ou pessoa-chave dentro da empresa, pois isto dará testemunho do conhecimento da pessoa que ocupa o cargo, transmitindo segurança para o leitor do “Plano de Negócios”.

3.4 Localização da empresa

A localização do empreendimento, assume especial importância, dependendo do ramo de atividade, das fontes de fornecimento de materiais, da disponibilidade de mão-de-obra, ou da proximidade com clientes, ou institutos de pesquisa científicas. Desta forma, torna-se necessário abrir um espaço para descrever as razões pela qual a empresa optou por uma localização específica.

Se o negócio for uma venda de varejo, atendendo à compra por impulso, é melhor que a localização esteja junto ao público consumidor. Uma pizzaria não pode ficar escondida, assim como um atelier de alta-costura não pode estar instalado num bairro de classe baixa. Já para uma fábrica de parafuso, não há necessidade de ser localizada no centro da cidade. Descrever pois, o bairro onde está localizada a empresa e o motivo pelo qual este local foi escolhido.

Se a localização for uma questão de marketing, ou seja, se a escolha do local foi determinada pelo mercado alvo, apresentar apenas pontos genéricos deixando os detalhes para serem considerados no plano de marketing.

Se a empresa estiver ligada a fabricação, e o despacho das mercadorias for executado através de empresas transportadoras, e a localização não estiver diretamente ligada ao mercado alvo, pode-se discutir detalhadamente nesta seção as razões que levaram à escolha deste local.

Podem existir alguns casos, onde o cliente ou o fornecedor define a localização da empresa: nos casos de sistemas de manufatura operando em “Just-in-Time”, ou de disponibilidade de matéria-prima. Também estes casos devem ser apresentados nesta seção.

“Não abra um negócio em um ponto específico somente porquê o preço do aluguel é baixo. Os preços são estabelecidos pelas forças do mercado e um preço baixo, geralmente reflete pouca demanda” (BANGS JR, 1998)

Cada razão apresentada deverá ser fundamentada com descrições físicas do local. Listar outros locais possíveis e dizer porquê foi dada preferência ao escolhido. Poderá ser incluído na seção de Anexos, cópias de fotografias, lay-out ou desenhos do local, cópia do contrato de

aluguel, se for o caso, ou cópia da escritura do imóvel, no caso da empresa ser proprietária do mesmo.

No caso de imóvel alugado, a informação dos valores mensais com o aluguel serão transferidas para a planilha de fluxo de caixa e para a planilha de projeção dos custos mensais. No caso de propriedade possuída, o valor do imóvel deverá ser transferido para a folha de balanço atual e projetado.

3.5 Manutenção de registros

O Plano de Negócios deverá indicar qual o sistema contábil utilizado e porque ele foi escolhido, além de apresentar qual a parte da contabilidade que será feita internamente, quem é o responsável pela manutenção dos registros, se a empresa utiliza Contador externo, e em caso positivo, quem da empresa é responsável pela avaliação do serviço do Contador, e quais os critérios de avaliação utilizados. É necessário demonstrar que não somente a contabilidade é cuidada, mas também que a empresa tem maneiras de analisar o seu próprio desempenho, a partir dos dados que ela mostra, como utiliza estes dados para tornar-se mais lucrativa.

Além de servir como histórico da empresa, os registros são importantes para efeito de auditoria, pois são considerados como “evidência objetiva” para a comprovação de ocorrências. Por outro lado, um sistema de rastreamento de documentações e registros em todas as áreas do negócios servirá como base para a implantação de sistemas da qualidade tipo ISO 9000 ou ISO 14000. Finalmente, um sistema de registros formalmente estabelecido, aumenta a credibilidade da empresa junto aos clientes, pois quaisquer informações solicitadas sobre os produtos ou serviços oferecidos, serão prontamente atendidas.

3.6 Seguros

Qualquer tipo de negócio deverá contar com o apoio de uma seguradora, com contratos que envolvam todos os ativos da empresa. Devem ser considerados os tipos de cobertura mais apropriados ao negócio, ou seja, se o negócio for uma empresa de transporte, o seguro deve refletir o uso dos veículos, se a empresa for proprietária do imóvel, o seguro deve refletir o uso que lhe é dado. Explicar claramente o tipo de cobertura que a empresa possui, porque escolheu este tipo, qual o período de tempo da cobertura e quem é o agente segurador. Ter sempre em mente que a preocupação com o seguro indica ao analisador do Plano de Negócios que a empresa está preparada para enfrentar quaisquer tipos de sinistros que eventualmente venha ocorrer,

transmitindo com esta preocupação uma imagem positiva quanto a estabilidade do empreendimento.

3.7 Segurança

O Plano de Negócios vende uma imagem da empresa e, neste caso, pela sua relevância, o assunto segurança deverá ser parte integrante do mesmo. Antecipar-se aos problemas de segurança que possam ocorrer em áreas sujeitas a riscos demonstra uma atitude diligente. “Segundo a Câmara de Comércio dos Estados Unidos, mais de 30% dos fracassos de um negócio se deve à desonestidade dos empregados. Isto não inclui apenas desvios de mercadorias, mas também de informações” (PINSON & JINNETT, 1997)

A empresa precisa demonstrar como ela esta preparada para enfrentar a desonestidade das pessoas e dos clientes, incluídos neste item, o furto de informações e de mercadorias. É muito importante demonstrar como a empresa trata a segurança de suas pesquisas, o desenvolvimento de novos produtos e os segredos de seus processos, sejam os protegidos por patente, sejam os de propriedade intelectual da empresa que não estão registrados, principalmente se a empresa atuar num mercado de “base tecnológica”, onde a difusão de um segredo poderá causar prejuízos enormes à companhia.

A empresa deverá descrever os produtos e processos que estão devidamente patenteados, as marcas que estão registradas e assim por diante. A carteira de clientes também deve ser alvo de proteção, e a descrição de como a empresa faz isto deve ser evidenciada.

Por outro lado, os acidentes de trabalho também trazem pesadas baixas ao fluxo financeiro das empresas, em função dos dias perdidos com afastamento dos empregados, baixa motivação do pessoal em postos de trabalho de alto risco, e indenizações pagas por conta de invalidez decorrente de acidentes. A empresa deverá descrever como trata a segurança física dos empregados, no caso de atividades que expõe os colaboradores às situações de risco inerentes ao trabalho. Descrever os programas de proteção e segurança, e os profissionais qualificados para gerenciar tais programas.

3.8 Modelo para apresentação da descrição da empresa

A Figura 3.1 (a) e (b) apresenta um exemplo de descrição da empresa, e sendo preenchido os campos em branco, após o preenchimento do “Formulário de Informações Preliminares” – Anexo I, poderá ser um excelente guia na elaboração desta seção do Plano de Negócios.

1. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A(razão social da empresa)....., é uma empresa do ramo..(comercial, industrial ou de serviços)...., fundada em ...(ano de fundação).... A empresa tem como nome de fantasia.....(nome de fantasia da empresa).....

..... e comercializa as marcas.....
(marcas comercializadas pela empresa)..... O empreendimento está localizado na(endereço da empresa)..... na cidade de(nome da cidade).....

A.....(razão social da empresa)..... é uma(tipo de constituição legal da empresa)..... sendo constituída desta forma em razão de.....(motivo da escolha da forma jurídica).....

A empresa foi fundada a partir da idéia de seus sócios fundadores.....(nome dos sócios fundadores da empresa)..... com o propósito de.....(descrever o porquê da empresa ter sido montada).....

encontrando-se atualmente em(estágio de desenvolvimento da empresa).....

Alguns fatos ganham destaque especial na história do empreendimento, tais como:.....(descrição dos principais eventos com as respectivas datas da ocorrência).....

A empresa é gerenciada por:(nome das pessoas-chave, cargos ocupados, profissão e tempo de experiência na função).....

A empresa está localizada na.....(região de localização da empresa)..... e tal local foi escolhido em função de.....(razão pela qual o local de instalação da empresa foi escolhido)....., dentre outras localizações também analisadas, como segue:.....(outras localizações analisadas e preteridas).....

O local conta com as seguintes facilidades:.....(serviços disponíveis nas proximidades do local)..... e está plenamente aprovado pelos seguintes órgãos de fiscalização:.....(nome dos órgãos de fiscalização que aprovaram as instalações).....

A empresa utiliza assessoria contábil da(nome do escritório que presta serviço de contabilidade... cujos trabalhos são acompanhados através de.....(sistema de acompanhamento dos serviços contábeis)..... Os documentos são identificados através de.....(sistema de codificação utilizado)..... e arquivados por.....(sistema de arquivamento utilizado)...., durante um prazo de.....anos.

Figura 3.1 (a): modelo auto-explicativo da descrição da empresa.

Semanalmente, todos os pedidos de compra recebidos dos clientes são analisados através de
.....(*sistema de análise efetuado*)..... e as ocorrências registradas no.....(*documento de registro das
ocorrências*)..... e comunicadas ao clientes para as devidas providências.

As mercadorias recebidas também são analisadas de acordo com.....(*procedimento utilizado
para a averiguação*)..... sendo as mercadorias em desacordo devolvidas ao fornecedor, acompanhada
de relatório especificando as razões da devolução.

A empresa mantém relacionamento com a(*nome da companhia de seguros*).....
..... que dá cobertura contra.....(*tipo de cobertura contratada pelo seguro*).....
nos seguintes bens pertencentes ao patrimônio da empresa:(*tipo de bens segurados: máquinas,
prédios, etc.*).....

A empresa mantém registrados no INPI, os seguintes produtos e processos:.....(*nome dos
produtos e processos patenteados*)....., além da marca.....(*nome da marca registrada*)..... A carteira
de clientes também é protegida através de.....(*descrição do sistema de proteção da carteira de
clientes*).....

A empresa adota a metodologia do programa.....(*programa de segurança no trabalho
utilizado*)..... sob coordenação do Sr.....
.....(*nome, formação, e experiência do profissional responsável pelo programa de segurança*).....
tendo conseguido os seguintes resultados:.....(*descrição dos principais resultados do programa de
segurança no trabalho*).....

Figura 3.1 (b): modelo auto-explicativo da descrição da empresa (continuação).

Neste capítulo apresentou-se a descrição da empresa no Plano de Negócios, com destaque especial para a localização da empresa e para o histórico da empresa, desde a estrutura legal escolhida até a forma como a empresa registra e mantém suas informações. A localização da empresa está intimamente relacionada com a demanda pelo produto da empresa, e desta forma, torna-se fundamental a descrição dos critérios de escolha.

O próximo capítulo apresentará o planejamento estratégico da empresa no Plano de Negócios, onde demonstra-se a capacidade de análise do ambiente empresarial onde a empresa está inserida, ou melhor, o conhecimento que a empresa tem de si própria e de seu ambiente.

Capítulo 4

Planejamento Estratégico

4.1 Introdução

Ao longo dos anos muitas técnicas foram desenvolvidas dentro do chamado Planejamento Estratégico, sempre com o objetivo de formar a base de sustentação da Administração Estratégica. Tais técnicas, ou ferramentas, permitem uma aproximação mais segura do sucesso na decisão e sua aplicação, individualmente ou em conjunto, fazendo com que a organização elabore um portfólio equilibrado, dentro de um ambiente mutante, permitindo o desenvolvimento de ações preventivas perante os riscos ocultos e ciladas estratégicas, garantindo a sobrevivência e a rentabilidade da organização num futuro de médio e longo prazo. Afinal se uma empresa conseguir prever, com razoável possibilidade de sucesso, o seu desempenho para os próximos cinco ou dez anos, certamente ela será possuidora de uma vantagem competitiva enorme perante seus concorrentes. As principais destas ferramentas são: Matriz BCG, Matriz de Sinergia, Matriz de Produtos e Mercados, Análise de Portfólio, Matriz SWOT, Matriz SPACE, Análise de Perfil, Diagnóstico de Poder, Análise de Postura, Matriz de Vulnerabilidade, Análise de Coerência Estratégica, e Matriz de Carteira Multifator.

Dentro deste panorama uma dualidade precisa ser esclarecida: Planejamento Estratégico x Administração Estratégica. A primeira idéia é que as duas representam a mesma coisa, porém uma rápida análise da Tabela 4.1, deixará claro que são complementares, ou seja, é praticamente impossível a implantação da Administração Estratégica sem a utilização do Planejamento Estratégico, ao mesmo tempo em que o objetivo maior do Planejamento Estratégico deve estar aliado a implantação da Administração Estratégica.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA
Estabelece uma postura em relação ao ambiente.	Acresce capacitação estratégica
Lida com fatos, idéias e probabilidades.	Acresce aspirações em pessoas com mudanças rápidas na organização.
Termina com um plano estratégico	Termina com um novo comportamento
Sistema de planejamento	Sistema de ação
É cartesiano (<i>Nota do autor</i>)	É comportamental (<i>Nota do autor</i>)

Tabela 4.1: Relações entre o Planejamento Estratégico e a Administração Estratégica. (Adaptado de GAJ, 1987)

Fica evidenciado, portanto, que a Administração Estratégica propõe um novo comportamento empresarial, logo trata-se de um processo de mudança cultural, e que não pode ser implementado de forma repentina, demorando alguns anos para ser absorvida pela organização. Por outro lado, o Planejamento Estratégico é composto de técnicas que auxiliam as organizações na interpretação da realidade ambiental, fomentando uma base para a mudança cultural e a absorção da Administração Estratégica.

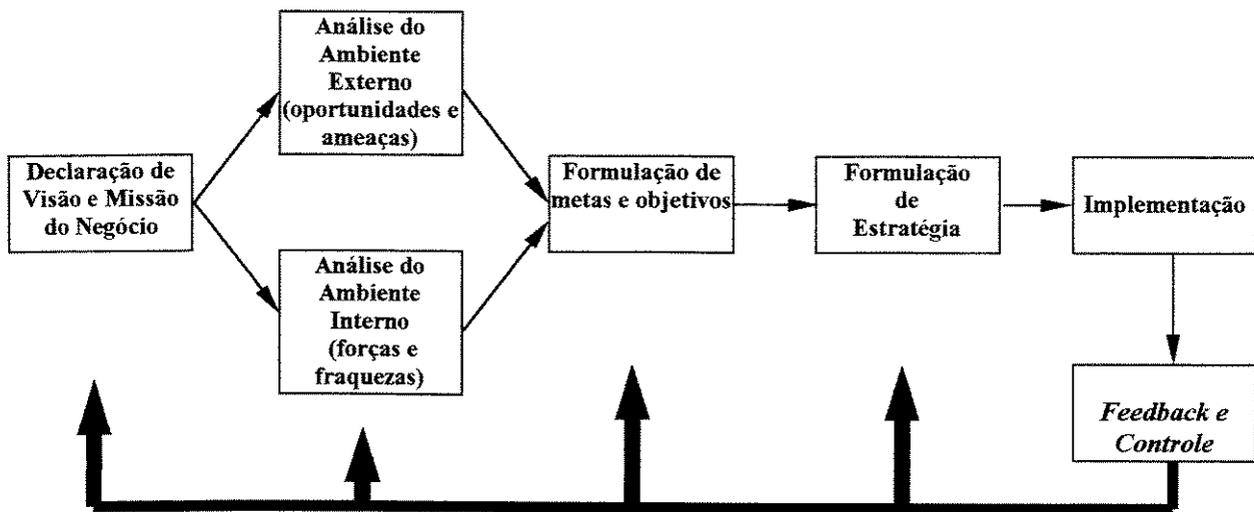


Figura 4.1: O processo de Planejamento Estratégico do Negócio. (Fonte KOTLER: 1998)

O Planejamento Estratégico é uma metodologia de posicionamento da empresa frente ao seu mercado, assim, dentro de um Plano de Negócios, é a seção onde estão definidos os caminhos que a empresa irá seguir, o posicionamento atual, os objetivos e metas do negócio, os valores da empresa, sua visão e missão, devendo servir de alicerce para a implantação de todas as ações da organização. O planejamento estratégico do negócio pode ser dividido, conforme mostra a Figura 4.1. “O Planejamento Estratégico envolve a tomada de decisões sobre os objetivos e estratégias

de longo prazo. Os planos estratégicos têm uma orientação externa forte e envolvem as partes principais da organização” (BATEMAN & SNELL, 1998).

Um plano estratégico é um esforço para evitar que o negócio seja prejudicado caso ocorra uma mudança nas condições ambientais. Assim, trata-se de elaborar uma análise das oportunidades e ameaças vindas tanto de fatores internos à organização, quanto de fatores externos. Por outro lado, deve-se identificar também quais os pontos fortes e os pontos fracos da empresa em relação ao negócio. Esta análise, efetuada de forma sistemática permite que a empresa tenha um direcionamento do futuro do mercado, elaborando as metas e os objetivos da empresa que atendam às variâncias do mercado.

Um plano estratégico bem elaborado deverá ser composto de: visão da empresa, missão da empresa, cadeia de valores da empresa, competências essenciais da empresa, análise das oportunidades e ameaças, análise dos pontos fortes e fracos, definição dos objetivos, definição das metas, formulação das estratégias, implementação das estratégias, controle e retorno das informações.

A grande vantagem de um plano estratégico é a sua pró-atividade, ou seja, através do plano estratégico a empresa consegue antecipar problemas e, se não conseguir evitá-los, pelo menos conseguirá reagir mais rapidamente, e ter alternativas para a conseqüências.

Nesta secção do Plano de Negócios, deve-se demonstrar o quanto a empresa conhece a si mesma e o que espera dela mesma no futuro. Normalmente, as micro e pequenas empresas não fazem planejamento estratégico por julgarem muito teórico e pouco aplicável, porém isto representa um desvio administrativo irreparável.

Fazer o planejamento estratégico, mesmo que não inteiramente correto, deve ser considerado como um desafio para a empresa, pois pode-se corrigir os pontos que eventualmente tiverem alguma divergência, à medida que a empresa for se tornando mais íntima da ferramenta. Não fazer o planejamento estratégico significa um perigo muito grande, de desaparecimento da empresa.

4.2 Declaração de visão

O ponto inicial de um planejamento estratégico envolve a elaboração da declaração de visão da empresa, que são as intenções e a direção que a empresa pretende seguir. “Por visão

para o futuro, faz com que a empresa queira chegar lá, e deve representar as maiores esperanças e sonhos da empresa.

Exemplo de declaração de visão: *Nosso negócio é preservar e melhorar a vida humana. Todas as nossas ações devem ser avaliadas com base em nosso sucesso em lograr esse objetivo. Merk, Inc.*

Uma forma bastante simples de se exercitar a criação da visão da empresa, mesmo que seja uma micro ou pequena empresa é apresentada no exemplo da Figura 4.2. Após a elaboração do exercício, a releitura do texto levará à identificação de frases, dentro do texto, que irão compor a Visão da empresa.

4.3 Declaração de missão

Na seqüência, é importante elaborar a missão da empresa, ou seja, declarar a razão de ser da empresa, o seu propósito e o que ela faz. “Missão é uma declaração única que representa a identidade da organização estabelecendo o seu propósito mais amplo. Tem de ser imune aos objetivos e estratégias estabelecidos” (FURLAN, 1997). “Missão organizacional é a proposta para a qual, ou a razão pela qual, uma organização existe” (CERTO & PETER, 1993). A declaração de missão, deve captar o propósito da empresa e traçar um quadro atraente da mesma. A declaração de missão diz respeito ao relacionamento da empresa com seus clientes, fornecedores e colaboradores. Se o enunciado da visão apresenta uma imagem do que aspira-se ser ou tornar-se no futuro, o enunciado da missão indica como a empresa fará negócios para realizar a visão.

A declaração de missão deve destacar as atividades da empresa, incluindo os mercados que ela serve, as áreas geográficas em que atua e os produtos e serviços que ela oferece. Deve ainda, enfatizar as atividades que a empresa desempenha e que a diferenciam de todas as outras empresas do mercado, deve incluir as principais conquistas que ela prevê para os próximos anos e transmitir o que a empresa quer dizer de forma clara, concisa e interessante.

Deve-se tomar cuidado especial para não se obter uma missão genérica demais. Se a missão tentar ser qualquer coisa ao mesmo tempo, ela fatalmente não abrangerá nada especificamente, e perderá seu poder de aglutinação da organização em torno de seu propósito maior. “Uma missão deve ser curta em extensão de palavras, mas de impacto marcante; poderá

incorporar valores e crenças da organização, resultando em uma declaração abrangente de propósitos” (FURLAN, 1997).

Exemplo de declaração de missão: *Oferecer qualquer serviço financeiro em qualquer país, onde for possível fazê-lo de forma legal e rentável (Citibank)”*.

EXERCÍCIO PARA FORMULAÇÃO DE PROPÓSITO				
1º ESTÁGIO				
1. Fazer uma lista dos talentos, habilidades, qualidades ou características que diferenciam a empresa da concorrência. Listar pelo menos 10 itens, escrevendo rapidamente e sem racionalizar em demasia. Se a empresa ainda não existe e está na parte inicial do planejamento, o empreendedor deverá fazer este exercício, supondo a existência da empresa.				
2. Em seguida, assinalar ou sublinhar de três a cinco dentre estes itens, ou seja, aqueles que são mais importantes ou significativos para a empresa no momento.				
3. Finalmente, escolher e circular o mais importante de todos.				
2º ESTÁGIO				
1. Fazer uma lista das diferentes coisas que a empresa faz que acrescenta valor notável, mensurável e distinto, ou seja quais as coisas que a empresa mais gosta de fazer ou talvez as coisas que a empresa gostaria de estar fazendo. Listar pelo menos 10 itens, repetindo as mesmas orientações já descritas no item 1 do 1º estágio.				
2. Em seguida, escolher e assinalar os três itens que mais se destacam, ou os mais significativos, ou ainda aqueles que são mais valorizados.				
3. Escolher e circular o mais importante de todos.				
3º ESTÁGIO				
1. Observar a lista abaixo, escolher 10 itens dentre os apresentados que representam os valores essenciais, ou as atitudes que se esperaria fazer parte de um mundo que a empresa estaria ajudando a criar e onde idealmente a empresa estaria inserida.				
Afeto	Estabilidade	Privacidade	Ajudar a sociedade	Promoção
Ajudar as pessoas	Honestas e abertas	Pureza	Amizade	Estética
Qualidade	Amor	Ética	Relacionamentos	Artes
Excelência	Realização	Assertividade	Excitação	Reconhecimento
Austeridade	Expertise	Autenticidade	Fama	Religião
Auto-respeito	Família	Reputação	Aventura	Ganhos financeiros
Respeito	Carinho	Harmonia	Responsabilidade	Competência
Honestidade	Riqueza	Competição	Independência	Segurança
Comunidade	Influência	Conhecimento	Integridade	Serenidade
Consciência Ecológica	Lealdade	Sofisticação	Cooperação	Liberdade
Status	Crescimento	Liderança	Criatividade	Democracia
Mérito	Desafios	Mudanças	Natureza	Trabalho em equipe
Eficácia	Poder e Autoridade	Variedade	Eficiência	Posição no mercado
Verdade	Prazer	Envolvimento	Ordem	Desenvolvimento
2. Em seguida, assinalar ou sublinhar de três a cinco dentre estes itens, ou seja, aqueles considerados mais importantes e significativos para empresa.				
3. Escolher e circular o mais importante de todos.				
Escrever uma frase preenchendo as lacunas da frase abaixo:				
A NOSSA MISSÃO É EXPRESSAR (OU APLICAR) _____ (preencher com a palavra escolhida no estágio 1)				
ATRAVÉS DE _____ (preencher com um ou dois itens escolhidos no estágio 2)				
PARA MANIFESTAR (OU CRIAR) _____ (preencher com um ou dois itens escolhidos no estágio 3)				

Figura 4.3: Modelo para criação da missão organizacional. (Adaptado de: PETERS, 1982)

A principal função da missão é manter todos os integrantes da empresa unidos em torno de um único ideal, atuando como força motivadora e propósito final de todas as pessoas que trabalham para o êxito da organização. A missão deve refletir os maiores propósitos da empresa e será utilizada como princípios norteadores na definição das estratégias de negócio a serem adotadas.

O quadro apresentado na Figura 4.3, representa um modelo para a criação da missão organizacional, adaptado de um exercício para a formulação do propósito de vida pessoal, elaborado por Tom Peters.

PRINCÍPIO NORTEADOR	CARACTERÍSTICA	PONTOS
1. Retorno investimento (o tempo de retorno do investimento é um fator de atratividade muito forte, ou seja, oportunidades que apresentarem menor tempo para retorno do investimento serão mais atraentes)	Rápido (menos que 3 anos)	3
	Normal (de 3 à 5 anos)	2
	Lento (de 5 à 8 anos)	1
	Desprezível (maior que 8 anos)	0
2. Lucratividade (um negócio será mais atrativo à medida que consiga gerar maiores lucros)	Alta (mais que 40% a.a.)	3
	Atraente (de 20 à 40% a.a.)	2
	Normal (de 10 à 20% a.a.)	1
	Baixa (menor que 10% a.a.)	0
3. Capital inicial (um negócios será mais atrativo à medida que demande menor volume de recursos financeiros para investimentos)	Excelente (100% dos sócios)	3
	Bom (de 80 à 100%)	2
	Médio (de 50 à 80%)	1
	Ruim (menor que 50%)	0
4. Conhecimentos gerenciais (um negócio será mais atrativo à medida que a empresa domine as técnicas específicas de gerenciamento. Para empresas nascentes considera-se a experiência do empreendedor)	Grande	3
	Médio	2
	Pouco	1
	Nenhum	0
5. Dependência de terceiros (um negócio será mais atrativo à medida que sua dependência de terceiros – fornecedores, bancos, empregados, governo, etc – seja minimizada)	Nenhuma	3
	Pequena	2
	Mediana	1
	Grande	0
6. Conhecimento técnico (um negócio será mais atrativo à medida que a empresa domine tecnicamente o produto ou serviço. Para as empresas nascentes considera-se a experiência do empreendedor)	Grande	3
	Média	2
	Pouca	1
	Nula	0
7. Relação com os atuais clientes – indústria, governo, comércio atacadista, comércio varejista, ou público em geral (um negócio será mais atrativo à medida que não tenha que alterar a clientela costumeira).	Grande	3
	Médio	2
	Pequeno	1
	Nenhum	0
8. Relação com a cadeia de valores (um negócio será mais atrativo quanto maior for a relação com a cadeia de valores existente. Para novas empresas, considerar a cadeia de valores projetada)	Grande	3
	Mediana	2
	Pequena	1
	Nenhuma	0
9. Relação com as competências essenciais (um negócio será mais atrativo à medida que a empresa não precise desenvolver ou adquirir novas competências essenciais. Para empresas nascentes, considerar as competências essenciais esperadas)	Grande	3
	Mediana	2
	Pequena	1
	Nenhuma	0

Tabela 4.2: Exemplo de tabela de pontuação para princípios norteadores. (Adaptado de: PASSARELLA, 1995)

É evidente que a frase precisará ser trabalhada em termos de concordância, e é evidente também que em alguns casos ela não representará a totalidade real dos propósitos da organização, mas, é preferível ter alguma coisa para começar, e realizar ajustes a medida que a consciência organizacional for amadurecendo, pois, segundo o filósofo Sêneca: *“Um navio que não sabe para que porto vai, qualquer vento lhe será favorável”*. Esta situação indica uma posição de perigo para a empresa, pois notadamente ela estará sem rumo e sem nenhum posicionamento estratégico, e pior sem nenhuma base para a tomada de decisão.

Uma das funções da missão, como já descrito anteriormente é o estabelecimento de princípios norteadores que serão utilizados como balizadores das escolhas estratégicas. Porém, alguns destes princípios jamais aparecem explícitos em nenhuma missão. A Tabela 4.2, apresenta alguns tipos de princípios norteadores que dificilmente aparecem explícitos nas declarações de missão. A Tabela 4.2, apresenta ainda uma sugestão para a classificação da oportunidade frente ao princípio orientador e a devida pontuação referente à classificação.

4.4 Cadeia de valores

Uma empresa terá ou não sucesso em função do valor que os seus clientes atribuírem aos seus produtos. “Valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, e valor superior provém da oferta de preços mais baixos que os da concorrência por benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios singulares que mais do que compensam um preço mais alto” (PORTER, 1990).

Para obter a “vantagem competitiva”, ou seja estar a frente dos concorrentes, uma empresa precisa escolher um dos seguintes caminhos: ou a empresa busca a liderança em custos oferecendo preços mais baixos que os da concorrência por benefícios equivalentes, ou a empresa oferece produtos diferenciados de tal forma que os clientes aceitam pagar mais caro por benefícios singulares.

Não é possível a compreensão da vantagem competitiva através da observação da empresa como um todo. A vantagem competitiva origina-se a partir do processo de operação da empresa. “Um processo é simplesmente um conjunto de atividades estruturadas e medidas destinadas a resultar num produto específico para um determinado cliente ou mercado” (DAVENPORT, 1994).

Administrar uma empresa pelo ponto de vista do processo significa adotar um alinhamento com o cliente adotando seu mesmo ponto de vista. É através dos processos que uma organização produz valor para seus clientes.

Enquanto a estrutura hierárquica é, tipicamente, uma visão fragmentada e estanque das responsabilidades e das relações de operação, a estrutura de processos é uma visão dinâmica da forma pela qual uma organização produz valor. Assim, identificar a cadeia de valores da empresa, passa a ser fundamental numa visão de processo.

“A cadeia de valores desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação. Uma empresa ganha vantagem competitiva, executando estas atividades estrategicamente importantes de uma forma mais barata ou melhor do que a concorrência” (PORTER, 1990).

Segundo Michael E. Porter, tipicamente, qualquer organização desenvolve cinco atividades primárias básicas:

- **Logística interna:** compreende todas as atividades associadas à disponibilização dos materiais para a empresa, englobando relacionamento da empresa com seus fornecedores, excetuando-se as operações comerciais (compras). Assim, recebimento, estocagem, manuseio interno, controle de estoque, programação de retiradas, devolução de materiais não-conformes, distribuição interna dos materiais, e armazenamento, fazem parte desta atividade primária.
- **Operações:** compreende as atividades associadas à transformação dos insumos em produtos, tais como: fabricação, montagem, manutenção, testes em processo, embalagem, impressão, etc.
- **Logística externa:** são as atividades associadas ao relacionamento direto da empresa com seus clientes, excetuando-se as ações comerciais (vendas). Assim, coleta, armazenamento de produto acabado, distribuição física dos produtos, entrega, manuseio de produtos na expedição, programação de entregas, e processamento de pedidos, fazem parte desta atividade primária.
- **Marketing e vendas:** é o conjunto de atividades associadas ao despertar no cliente a necessidade de ter o produto, e identificar um meio pelo qual este cliente possa adquirir o

produto. Propaganda, promoção, força de vendas, orçamento (cotação), seleção de canais de vendas, relações com os canais de vendas, e fixação de preços, são parte desta atividade.

- Serviço: normalmente são as atividades associadas ao pós-venda, ou seja, conjunto de atividades oferecidas após a entrega do produto para o cliente, utilizada como forma de intensificar ou manter o valor do produto. Assim, serviço de instalação, assistência técnica, treinamento para uso, fornecimento de peças de reposição, e ajuste do produto, estão classificados neste tipo de atividade primária.

Existem ainda as chamadas atividades de apoio, que dividem-se em quatro tipos:

- Aquisição: refere-se a função de compra dos insumos empregados na empresa, e não aos próprios insumos diretamente. Estão classificadas dentro deste item, as atividades de qualificação de novos fornecedores, aquisição de grupos diferentes de insumos, e supervisão contínua dos fornecedores.
- Desenvolvimento de tecnologia: pode apoiar qualquer das numerosas tecnologias dentro da atividade de valor, que podem incluir desde o projeto de componentes, projeto de características, testes de campo, engenharia de processo e seleção de tecnologia, passando pela tecnologia de telecomunicações e automação do escritório, chegando até a pesquisa básica, projeto do produto, pesquisa de meios de comunicação, projeto de equipamento de processo, e procedimentos de atendimento.
- Gerência de recursos humanos: consiste nas atividades baseadas na relação da empresa com seus empregados, incluindo então o recrutamento, contratação, treinamento, desenvolvimento profissional, planos de carreira, cargos e salários, benefícios, etc.
- Infra-estrutura da empresa: dentro deste tipo de atividade de apoio estão incluídas as chamadas “despesas indiretas”, porém se bem utilizada pode ser transformada numa forte fonte de vantagem competitiva. Estão incluídas neste item, a gerência geral, planejamento, finanças, contabilidade, jurídico, gerência da qualidade, etc.

Para definir-se a cadeia de valor que uma organização deve adotar a premissa básica a ser seguida é isolar e separar as atividades se: a) tiverem economias diferentes; b) tiverem um alto impacto em potencial de diferenciação; e c) representarem uma proporção significativa ou crescente no custo. Se na definição da cadeia de valores, ficar patente a existência de diferenças

importantes para a vantagem competitiva entre duas atividades, elas deverão ser separadas ou desagregadas, ao passo que, outras atividades que não apresentarem diferenças significativas para a vantagem competitiva, ou serem geridas por economias parecidas, deverão ser agregadas. A Figura 4.4 apresenta uma subdivisão esquemática de uma cadeia de valores genérica.

Mas, esta forma tradicional de dividir as atividades da empresa em primárias e de apoio, e formar a cadeia de valores a partir desta divisão encontra oposição. Os sistemas tradicionais de medição focalizam os processos de entrega dos produtos e serviços atuais aos clientes atuais. Tentam controlar e melhorar as operações existentes que representam a onda curta da criação de valores. Essa onda curta da criação de valor começa com o recebimento do pedido de um cliente existente, relativo a um produto existente, e termina com a entrega do produto ao cliente.

“O processo de inovação, a onda longa da criação de valor, é para muitas empresas um vetor de desempenho financeiro futuro mais poderoso do que o ciclo de operações de curto prazo” (KAPLAN & NORTON, 1997). A Figura 4.5, apresenta um modelo de cadeia de valor apoiada nos conceitos explicitados na citação acima.

A opção entre as duas metodologias apresentadas será uma questão de observação do mercado, ou seja, se a empresa estiver atuando num mercado altamente competitivo e em constante mudança, será mais interessante a empresa elaborar uma cadeia de valor onde a inovação tenha lugar de destaque, ao passo que, se a empresa estiver atuando num mercado estável, com ciclo de vida dos produtos mais longos, poderá elaborar uma cadeia de valor mais tradicional.

Um erro estratégico muito grande é a empresa ignorar a sua cadeia de valor, qualquer que seja a metodologia adotada. Neste caso, a empresa não consegue identificar os pontos de criação de valor e perde uma excelente vantagem competitiva. “O valor é criado quando uma empresa cria vantagem competitiva para seu comprador – reduz o custo de seu comprador ou eleva-lhe o desempenho” (PORTER, 1990).

Entender a cadeia de valores da empresa significa identificar os pontos onde a empresa cria valor para seus clientes, ou seja, identificar quais os pontos do processo que os clientes fazem questão de pagar mais para ter o benefício. Assim, uma empresa que conhece sua cadeia de valores obtém a decantada “vantagem competitiva” pois certamente estará muito mais

preparada que os concorrentes, para oferecer ao cliente o benefício que ele realmente está disposto a pagar.

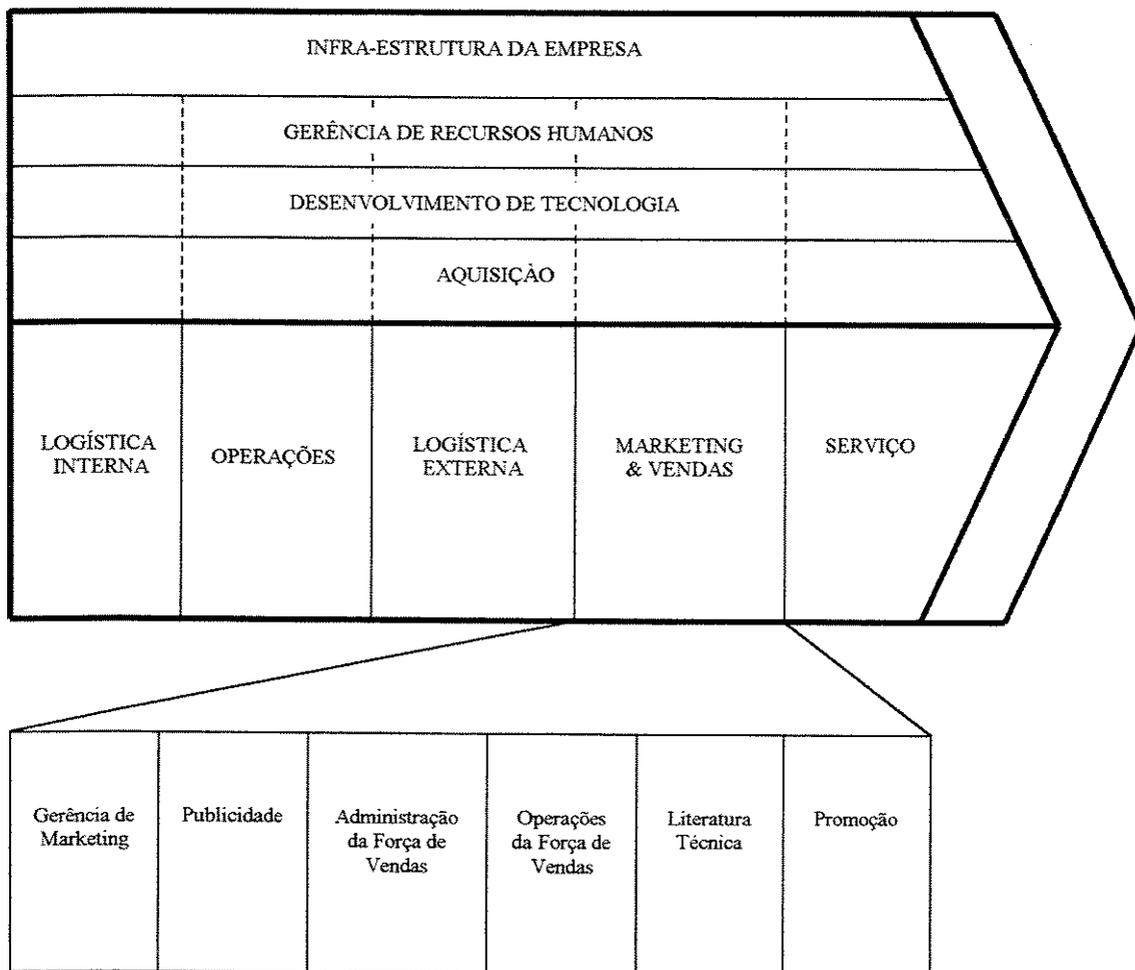


Figura 4.4: Subdivisão de uma Cadeia de Valores Genérica. (Fonte: PORTER, 1990)

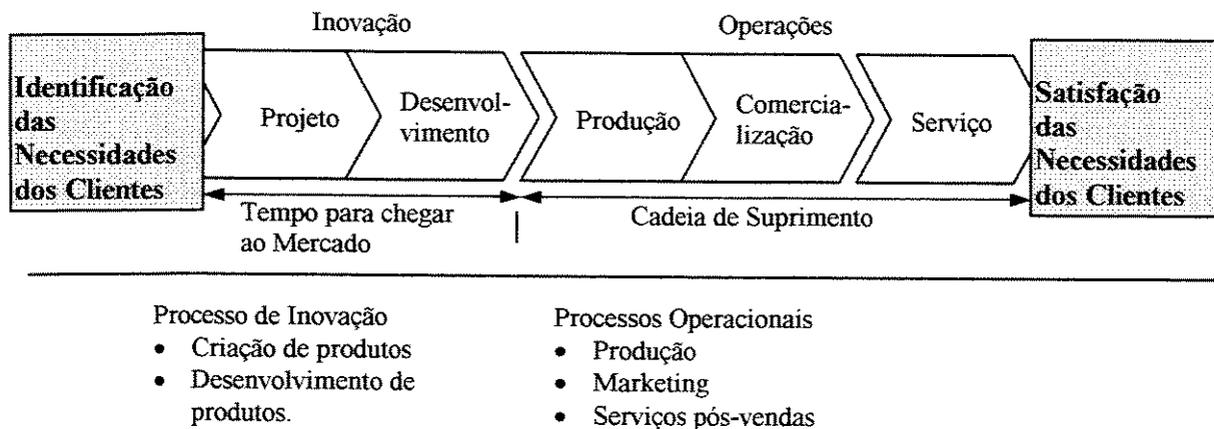


Figura 4.5: A perspectiva da cadeia de valores dos processos internos, para empresas do ramo industrial. (Fonte: KAPLAN & NORTON, 1997)

A criação da cadeia de valores de uma empresa é um processo complexo de análise, onde as micro e pequenas empresas acabam mantendo-se distante. Porém, pode-se escolher um dos modelos apresentados nas Figuras 4.6, 4.7, e 4.8, classificados por ramo de atividade da empresa e a partir de então, processar uma adaptação no modelo quanto às reais necessidades da empresa.

Observando-se os exemplos apresentados nas Figuras 4.6, 4.7, e 4.8, pode-se escolher uma cadeia de valores para uma empresa nascente de qualquer ramo de atividade. É evidente que algumas adaptações serão necessárias, mas a base não poderá diferir muito dos modelos apresentados.

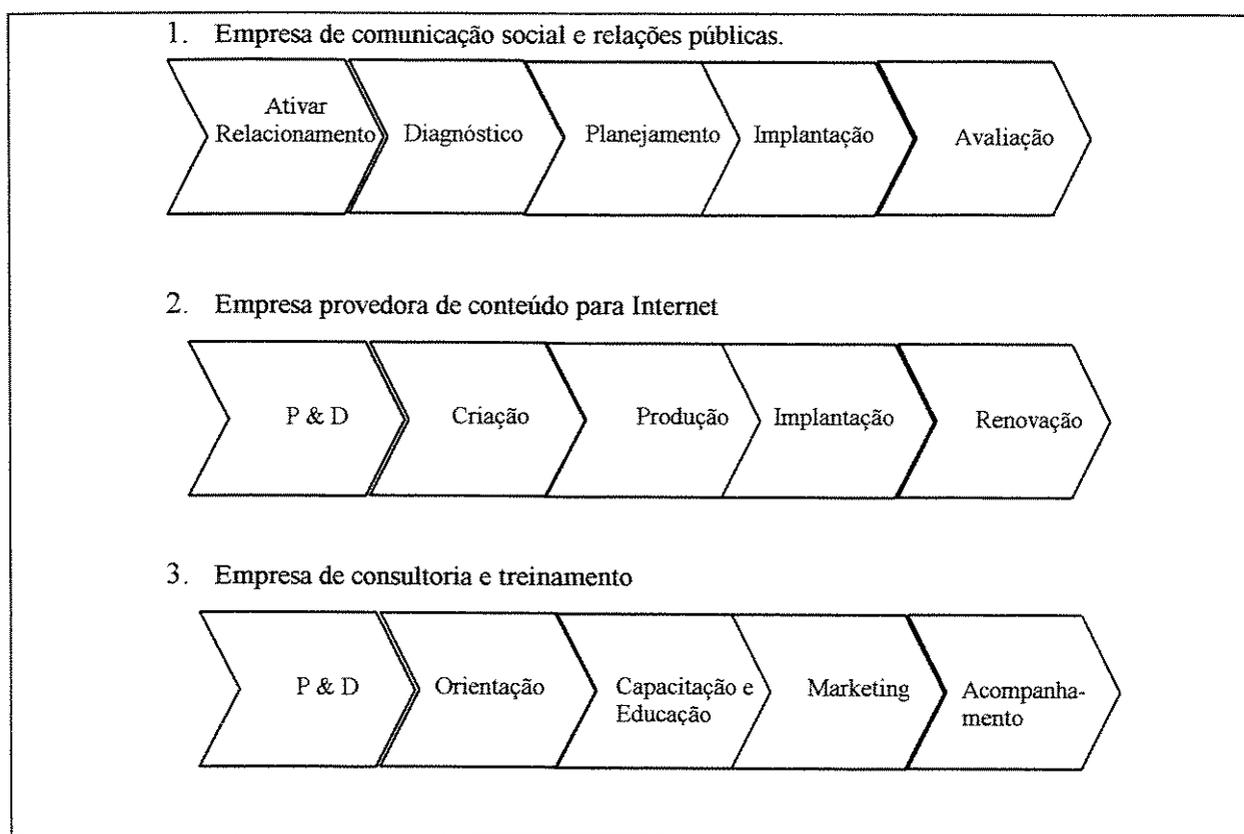


Figura 4.6: Exemplos de cadeias de valor para empresas de serviços

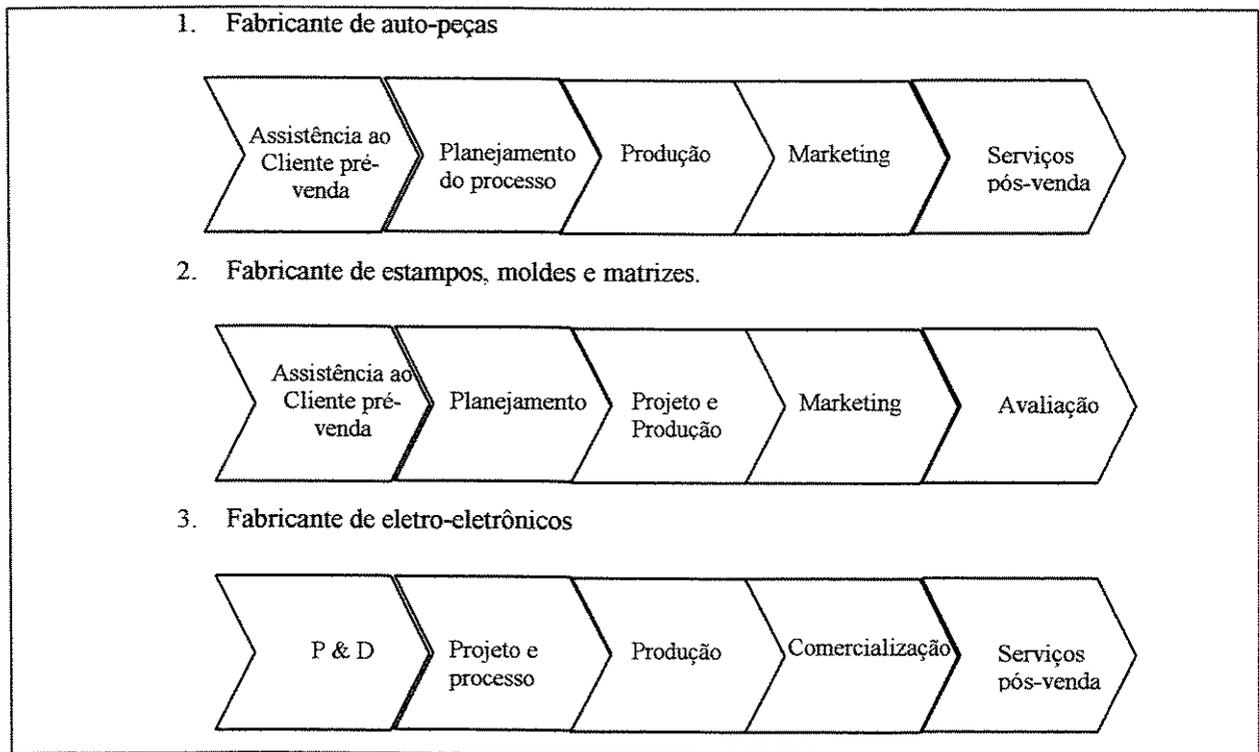


Figura 4.7: Exemplos de cadeias de valor para empresas do ramo industrial

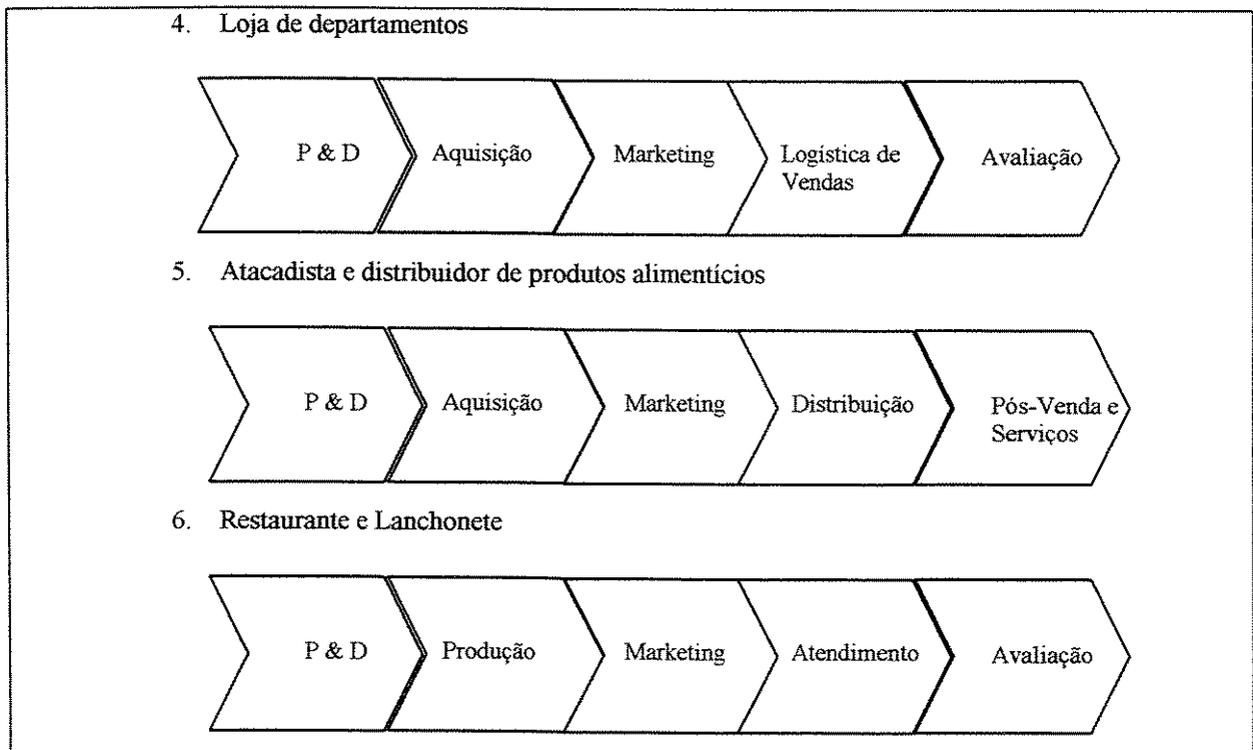


Figura 4.8: Exemplos de cadeias de valor para empresas do ramo comercial

4.5 As competências essenciais

“As competências essenciais são habilidades que permitem à empresa oferecer um benefício fundamental ao cliente” (HAMEL & PRAHALAD, 1995). Uma empresa que identificou a sua cadeia de valores, ou seja, identificou as atividades fundamentais para a criação de valor para seu cliente, necessita, como complemento, conhecer profundamente as habilidades necessárias para transformar as atividades fundamentais em benefícios efetivos para o cliente. Se a empresa não possuir tais habilidades, ela terá necessariamente que desenvolvê-las, ou adquiri-las de alguma forma, para que o ciclo estratégico seja eficaz.

Por outro lado, muitas vezes o que impede as empresas de imaginar o futuro, ou seja, de criar uma visão coerente e desafiadora, pois o sentido de desafio é a alavanca que move a empresa em direção ao futuro, não é a falta de imaginação, mas sim o fato de que os executivos tendem a ver o futuro através das lentes dos mercados atuais. “As competências essenciais situam-se no cerne do processo de alavancagem e de criação de novas oportunidades de negócios” (HAMEL & PRAHALAD, 1995).

Deve-se tomar um especial cuidado para não confundir as competências essenciais com as capacidades. As capacidades, são em alguns casos, pré-requisitos de um negócios. Ser uma empresa certificada ISO 9000 é condição necessária para tornar-se um fornecedor de produtos para a exportação. Esta é uma capacidade crucial para a sobrevivência, mas, ao contrário da competência essencial, não confere à empresa certificada qualquer vantagem específica diferencial em relação aos concorrentes do mesmo setor.

“Existem também habilidades da organização que não podem ser consideradas competências essenciais” (HAMEL & PRAHALAD, 1995). A tabela 4.3 apresenta os três parâmetros que uma habilidade precisa passar para identificar uma competência essencial.

PARÂMETROS	CARACTERÍSTICAS
Valor percebido pelo cliente	Uma competência essencial precisa dar uma contribuição muito maior que o esperado para o valor percebido pelo cliente, de forma a surpreendê-lo.
Diferenciação entre concorrentes	Para ser qualificada como uma competência essencial, uma habilidade precisa ser competitivamente única. Não existe razão para definir uma competência como essencial se ela estiver por toda a parte ou os concorrentes a copiarem com facilidade.
Capacidade de expansão	As competências essenciais são as portas de entrada para os mercados do futuro. Assim uma competência será realmente essencial somente se ela permitir que a empresa imagine uma gama de novos produtos ou serviços gerados a partir dela.

Tabela 4.3: Os três parâmetros para a identificação de uma competência essencial. (Adaptado de HAMEL & PRAHALAD, 1995)

Normalmente, as grandes empresas adotam o “benchmarking” comparando as suas competências essenciais com as outras empresas. Neste caso, deve-se tomar um especial cuidado para não ficar preso, durante a análise, aos concorrentes tradicionais, pois outras empresas podem estar vislumbrando oportunidades de negócios na sua área de forma bastante diferente. Para a micro e pequena empresa, pode-se utilizar um questionário pré-formatado com bastante sucesso, pois como no caso da elaboração da missão e da visão, se a empresa não puder reunir uma equipe para o “brainstorm”, ela não poderá ficar sem definir suas competências essenciais.

Uma competência essencial é uma habilidade que a empresa possui ou deve possuir de transformar as atividades fundamentais identificadas na cadeia de valores em benefícios para o cliente. Uma empresa pode identificar sua cadeia de valores, mas se ela não conseguir traduzir isto em benefícios para o cliente, ela não conseguirá nenhuma “vantagem competitiva”

Preenchendo-se o quadro da Figura 4.9, pode-se rapidamente identificar uma série de competências essenciais necessárias para uma empresa, qualquer que seja seu tamanho, transformar sua cadeia de valores em benefícios para o cliente.

4.6 Análise ambiental

Qualquer uma das ferramentas, ou técnicas do Planejamento Estratégico, já citadas anteriormente, tem sua atuação baseada na divisão ambiental demonstrada na Figura 4.10. Conforme explicitado na Figura 4.10, o ambiente numa organização está dividido em quatro níveis distintos: o ambiente geral, o ambiente intelectual, o ambiente operacional e o ambiente interno. O inter-relacionamento entre estes níveis, bem como os fatores que eles incluem são pontos importantíssimos de análise para a Administração Estratégica.

Observando-se a Figura 4.10, pode-se concluir rapidamente o que significa o ambiente geral, o primeiro anel da análise ambiental estratégica. “O ambiente geral é o nível de um ambiente externo à organização, composto de componentes que normalmente tem amplo escopo e pouca aplicação imediata para administrar uma organização” (CERTO & PETER, 1993). O ambiente geral é formado por componentes que não estão sob controle da organização, porém ignorá-los significa um sério perigo até mesmo de morte para a organização a médio prazo. Tais componentes são: componente econômico, componente social, componente político, componente legal, e componente tecnológico. Apesar da organização não possuir qualquer tipo de controle sobre os componentes do ambiente geral, ela deve monitorá-los de alguma forma, para evitar

possíveis surpresas futuras. Em geral, encontram-se indicadores de tendências sobre a evolução destes componentes em todos os meios de informação, desde jornais, passando pelos livros e pelas revistas científicas, televisão e Internet.

<p>1. Quais os principais desafios de negócio da empresa para os próximos dois anos? (relacionar pelo menos 3 desafios e não mais que 5).</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>2. Na ótica do cliente, que conjunto de habilidades e tecnologia da empresa podem ser consideradas com um benefício para ele? (relacionar pelo menos 3 conjuntos e não mais que 5)</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>3. O que a empresa oferece (ou deveria oferecer) ao cliente que pode ser considerada como uma fonte de diferenciação para o cliente? (relacionar pelo menos 3 fontes de diferenciação e não mais que 5)</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>4. Que habilidades e tecnologia a empresa possui (ou deveria possuir) que não pode ser encontrada em nenhum outro lugar, e dificilmente poderá ser copiada? (relacionar pelo menos 3 habilidades e não mais que 5)</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>5. Que novos conhecimentos a empresa precisa aprender, a partir de agora, para atingir sua missão? (relacionar pelo menos 3 conhecimentos e não mais que 5)</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

Figura 4.9: Questionário para identificação das competências essenciais. (Adaptado de HERRERO, 2000)

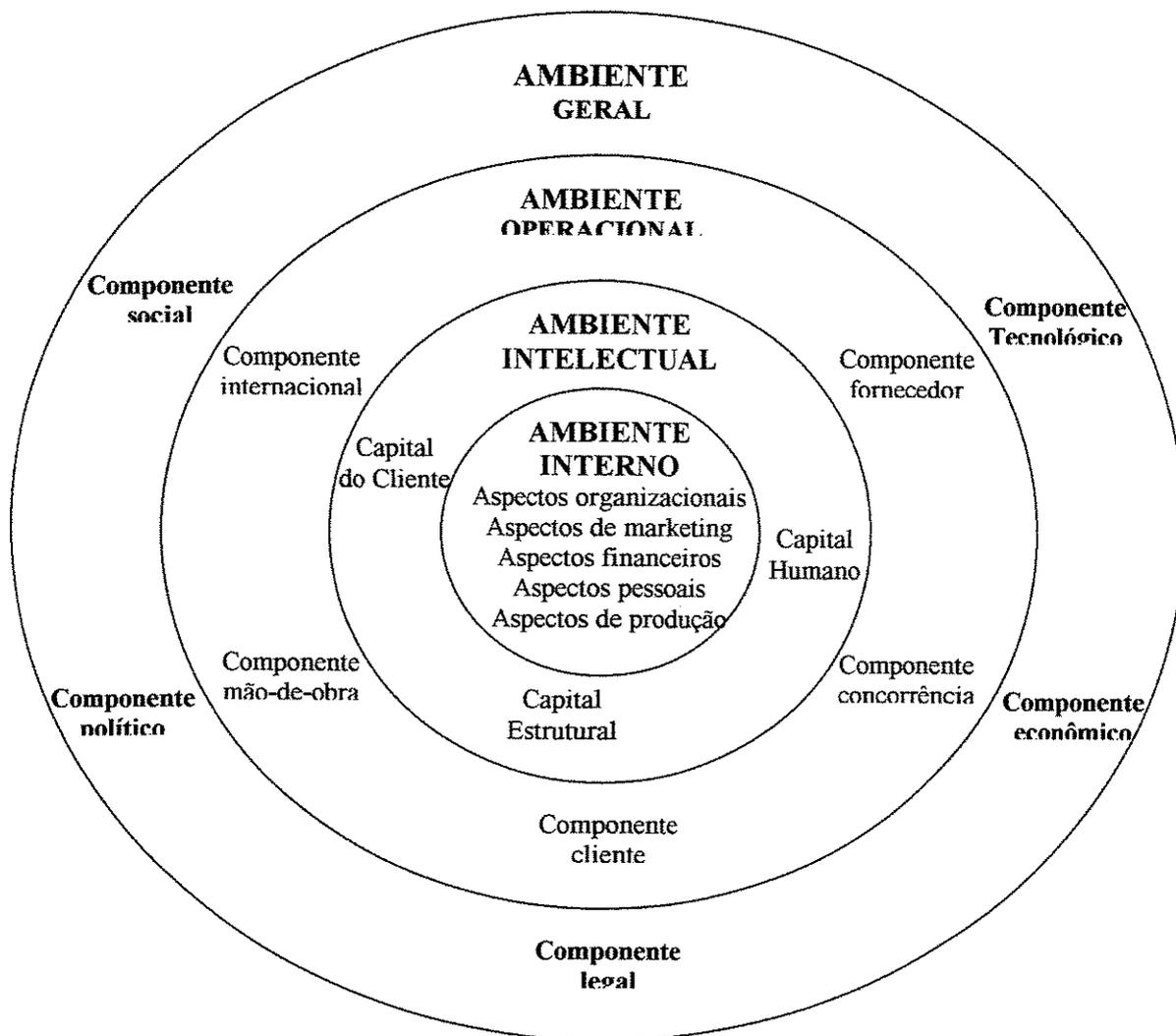


Figura 4.10: A organização, os níveis de seus ambientes incluindo-se o ambiente intelectual e os componentes destes níveis. (Fonte: BIAGIO & BATOCCHIO, 1999)

Ainda, observando-se a Figura 4.10, depara-se com o segundo elo da análise ambiental, denominado ambiente operacional. “O ambiente operacional é o nível do ambiente externo à organização composto de setores que normalmente têm implicações específicas e relativamente imediatas na administração da organização” (CERTO & PETER, 1993). Assim, este ambiente é constituído por componentes que, embora sejam independentes do controle da organização, a sua aplicação pode trazer conseqüências imediatas no desempenho organizacional. Portanto, não basta apenas monitorá-los, ou seguir a tendência a distância, é necessário que a organização tome ações efetivas para que qualquer alteração dos componentes não represente um problema para a organização e que ela possa tirar a enaltecida vantagem competitiva do fato. Em geral,

encontram-se indicadores das tendências destes componentes no relacionamento diário da empresa com seus clientes, fornecedores, força de trabalho disponível na região, concorrentes, etc. Pesquisas de mercado, pesquisas de satisfação dos clientes, são ótimas fontes de indicadores de tendências para estes componentes.

COMPOSIÇÃO DO AMBIENTE GERAL		
COMPONENTES	CONCEITOS	EXEMPLOS
Econômico	Indica como os recursos são distribuídos e usados dentro do ambiente.	Produto Nacional Bruto, taxa de inflação, taxa de emprego, balanço de pagamentos, taxa de juros, tributos e receitas dos consumidores.
Social	Descreve as características da sociedade onde a organização está inserida.	Nível educacional, costumes, crenças, estilo de vida, idade, distribuição geográfica, e mobilidade da população.
Político	Compreende os elementos relacionados com a postura governamental.	Tipo de governo, atitudes do governo frente às várias indústrias, esforços para tentar obter aprovação de projetos por grupos interessados, progressos na aprovação de legislação, plataformas de partidos políticos, e predisposição dos candidatos a se empenharem no cargo.
Legal	Descreve as regras que todos os integrantes da sociedade devem seguir, ou seja a legislação aprovada.	Código de Defesa do Consumidor, legislações alfandegárias, limites de restrição ao crédito, legislações ambientais, trabalhistas e fiscais.
Tecnológico	Inclui novos processos de produção de mercadorias e serviços, novos procedimentos e novos equipamentos.	Tendência contemporânea para a utilização de robôs para melhorar a produtividade das indústrias, utilização do computador de forma intensiva no processamento de informações.

Tabela 4.4: Quadro explicativo dos componentes do Ambiente Geral. (Adaptado de: GLUECK & JAUCH, 1984)

COMPONENTES DO AMBIENTE OPERACIONAL		
COMPONENTES	CONCEITOS	EXEMPLOS
Cliente	Reflete as características e o comportamento de quem consome produtos e serviços da organização.	Hábitos, idade, religião, raça, costumes, sexo, padrão de vida, classe social, formação cultural.
Concorrência	São as características das empresas que buscam os mesmos recursos.	Pontos fracos e pontos fortes dos concorrentes, bem como a capacidade potencial de atender o mercado.
Mão-de-Obra	Formado pelos fatores que influenciam a disponibilidade de recursos humanos para o trabalho na organização.	Nível de conhecimento, treinamento, faixa salarial desejada, idade média.
Fornecedor	Inclui as variáveis relacionadas às pessoas ou empresas que fornecem recursos para a organização operar.	Credibilidade do fornecedor, qualidade dos produtos ou serviços oferecidos, confiabilidade nas entregas, preços, termos de crédito, posturas dos vendedores, ética no cumprimento das obrigações.
Internacional	Inclui questões que prevalecem nos países estrangeiros com os quais a empresa faz negócios.	Leis, práticas políticas, cultura, ambiente econômico, etc.

Tabela 4.5: Quadro explicativo dos componentes do Ambiente Operacional (Adaptado de: GLUECK & JAUCH, 1984)

O terceiro elo da análise ambiental da Figura 4.10, é chamado de ambiente intelectual. Este ambiente é composto essencialmente pelo Capital Intelectual que é subdividido em três componentes básicos: capital humano, capital estrutural e capital do cliente. “O Capital Intelectual é a soma do conhecimento de todos em uma empresa, o que lhe proporciona vantagem competitiva” (STEWART, 1998). O ambiente intelectual é constituído por fatores que estão sob o controle da empresa, e por fatores que não estão sob controle da empresa, e tem como característica principal a intangibilidade, ou seja, não se pode medir o capital humano com as mesmas regras contábeis pelas quais mede-se o capital financeiro, por exemplo. “Hoje, o recurso realmente controlador - o fator de produção – absolutamente decisivo, não é o capital, a terra ou a mão-de-obra. É o conhecimento. Ao invés de capitalistas e proletários, as classes da sociedade pós-capitalista são os trabalhadores do conhecimento e os trabalhadores em serviços” (DRUCKER, 1993). Assim, ignorar o ambiente intelectual é ignorar o futuro da empresa na era do conhecimento. Os indicativos de tendências do ambiente intelectual podem ser encontrados na capacidade de inovação da empresa, na disponibilidade de informações internas, no número de registros de patentes, na disponibilidade de novas tecnologias de informação, etc.

COMPONENTES DO AMBIENTE INTELECTUAL	
COMPONENTES	CONCEITOS
Capital do Cliente	É o valor da franquia, os relacionamentos contínuos com pessoas e organizações para as quais a empresa vende seus produtos e serviços.
Capital Humano	É o conhecimento que as pessoas adquirem e levam para casa ao final do expediente.
Capital Estrutural	Pertence à empresa e se apresenta sob forma de: tecnologias, invenções, dados, publicações e processos

Tabela 4.6: Quadro explicativo dos componentes do ambiente intelectual. (Adaptado de: EDVINSSON & MALONE, 1998)

No centro da análise ambiental, de acordo com a Figura 4.10, está o ambiente interno. “O ambiente interno é o nível de ambiente da organização que está dentro da organização e normalmente tem implicação imediata e específica na administração da organização” (CERTO & PETER, 1993). Os componentes do ambiente interno são constituídos por elementos que estão sob controle da organização, podendo ser considerado o próprio nível de ambiente da organização, pois está inserido no interior da mesma. Qualquer alteração neste ambiente tem reflexo imediato e decisivo na organização. Assim, os componentes deste ambiente devem e podem ser mantidos sob rigoroso controle, de preferência com a utilização de técnicas estatísticas, pois estas possibilitam a previsão de ações futuras.

COMPONENTES DO AMBIENTE INTERNO	
ASPECTOS	EXEMPLOS
Organizacionais	Rede de comunicações, estrutura organizacional, registro dos sucessos, hierarquia de objetivos, políticas, procedimentos e regras, e habilidade da equipe administrativa.
Marketing	Segmentação de mercado, estratégia do produto, estratégia de preço, estratégia de promoção e estratégia de distribuição.
Pessoal	Relações trabalhistas, práticas de recrutamento, programas de treinamento, sistema de avaliação de desempenho, sistema de incentivos, rotatividade e absenteísmo.
Produção	Lay-out das instalações da fábrica, pesquisa e desenvolvimento, uso de tecnologia, aquisição da matéria-prima, controle de estoques, e uso de subcontratação.
Financeiros	Liquidez, lucratividade, oportunidades de investimentos, atividades.

Tabela 4.7: Quadro explicativo dos componentes do Ambiente Interno. (Adaptado de: GLUECK & JAUCH, 1984)

A empresa deve conhecer as partes dos ambientes que precisam ser monitoradas para que as metas sejam atingidas. Assim, transforma-se em ponto fundamental o acompanhamento das forças macro-ambientais (demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais e culturais) e dos fatores micro-ambientais (consumidores, concorrentes, canais de distribuição, fornecedores, etc.) e identificar os pontos que possam afetar seu desempenho empresarial, ficando pronto para identificar tendências e desenvolvimentos importantes. É claro que para cada tendência ou desenvolvimento identificado estarão associadas novas oportunidades e ameaças, que também deverão ser identificadas. “A intensidade da concorrência num segmento de mercado não é uma questão de coincidência ou de má sorte. Ao contrário, a concorrência em um segmento de mercado tem raízes em sua estrutura econômica básica e vai bem além do comportamento dos atuais concorrentes” (PORTER, 1986).

Para que uma análise de ambiente seja completa e possa contemplar todos os aspectos envolvidos, torna-se necessário uma classificação da dinâmica do ambiente. “Uma característica do ambiente que os gerentes precisam se lembrar particularmente é a relação entre o grau de complexidade e a taxa de mudança. Estes têm influências distintas em uma organização e necessariamente não operam em harmonia” (BAIRD et al, 1990). O Grau de complexidade é relativo ao número de forças ambientais que influenciam a organização e o caráter destas forças e a taxa de mudança está relacionada à velocidade ou a frequência com que tais fenômenos ocorrem. A relação entre estas características ambientais, permite a classificação quanto ao nível de incertezas ambientais onde a organização opera. Assim, organizações que operam em ambientes complexos e com baixa taxa de mudanças devem ser analisadas diferentemente das organizações que operam em ambiente altamente mutantes, porém com pouca complexidade.

Utilizando-se a matriz exibida na Figura 4.11, pode-se facilmente identificar o tipo de ambiente em que a empresa opera.

Existem várias ferramentas, dentro do planejamento estratégico para realizar a análise ambiental, identificando as oportunidades e ameaças. A mais comum de todas, e também a espinha dorsal de todas as outras é a Matriz SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças). Por outro lado, o ponto mais crítico para a elaboração do Plano de Negócios está localizado na micro e pequena empresa, pois empresas de grande porte possuem uma estrutura administrativa forte e normalmente realizam o Planejamento Estratégico em grandes grupos de pessoas altamente qualificadas e perfeitamente cientes dos benefícios deste trabalho. Ainda no caso de grandes empresas, é comum a contratação de consultorias especializadas em Planejamento Estratégico para apoiar o desenvolvimento do trabalho. Já na micro e pequena empresa, onde os recursos são escassos, é praticamente impossível contratar um trabalho de consultoria, e normalmente a estrutura administrativa resume-se a alguns sócios, quando não, a estrutura administrativa está resumida somente ao proprietário da empresa, que via de regra tem um forte espírito empreendedor, porém com pouca formação acadêmica. Isto, por si só explica a escolha da Matriz SWOT para a realização da análise ambiental, ou seja, a Matriz SWOT é de simples aplicabilidade, e uma pessoa poderá realizar as análises com auxílio de uma lista de conferência, desobrigando-se, desta forma de reunir um grupo de pessoas, o que certamente ficaria mais oneroso para a empresa.

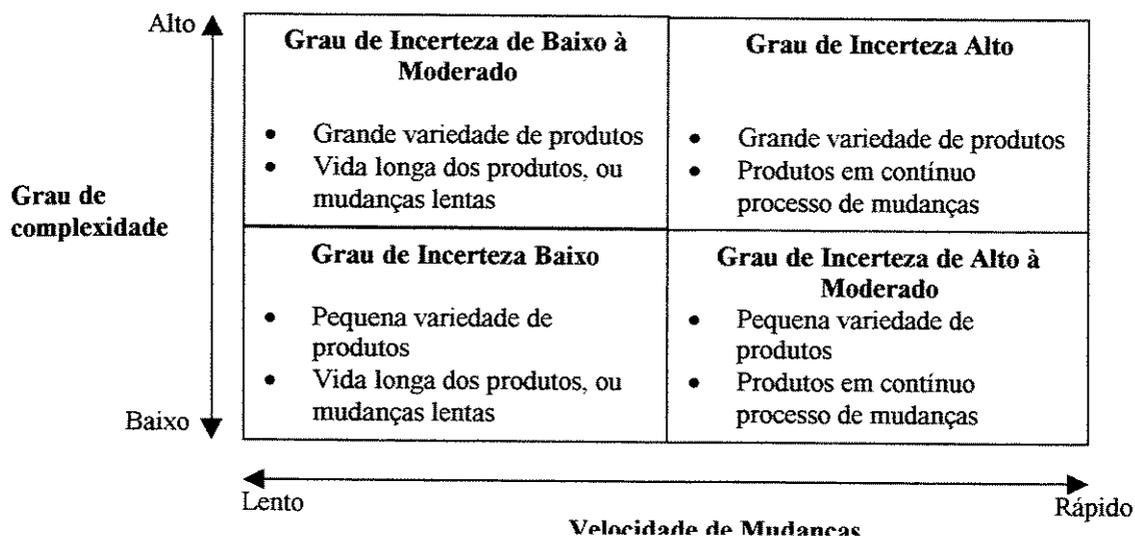


Figura 4.11: Quadro demonstrativo do relacionamento entre o grau de complexidade e a velocidade de mudanças no ambiente (Fonte: BAIRD et al, 1990)

O grande objetivo da análise ambiental é a identificação dos rumos que a empresa deverá seguir e quais os passos para que ela atinja seus objetivos maiores. Para tanto, o resultado da análise ambiental através de uma ferramenta qualquer do Planejamento Estratégico, neste caso a Matriz SWOT, será a definição das metas e objetivos estratégicos da empresa. “A Matriz SWOT é uma importante ferramenta que ajuda os gerentes no desenvolvimento de quatro tipos de estratégias: a) Estratégia SO que usa a força interna da empresa para tomar vantagem nas oportunidades externas; b) Estratégia WO que visa melhorar as fraquezas internas tomando vantagens nas oportunidades externas; c) Estratégia ST que usa a força da empresa para evitar ou deduzir o impacto das dificuldades externas; e d) Estratégia WT que são táticas defensivas direcionadas para a redução das fraquezas internas e evitar dificuldades ambientais” (DAVID, 1997).

4.6.1 Análise do ambiente externo

O primeiro passo desta empreitada é a identificação das oportunidades. “Oportunidade é uma circunstância, ocasião ou rumo de ação que, dado o seu caráter de adequabilidade e conveniência, vale a pena ser seguida e explorada” (PASSARELLA, 1995). É evidente que cada empresa irá identificar oportunidades particulares de cada mercado, e fatores que serão classificados como oportunidades por determinada empresa, atuando num determinado mercado, poderão ser classificados como ameaças para outras empresas atuando ou não no mesmo mercado.

É importante salientar que oportunidade, neste caso, não é caracterizada por um novo negócio, mas sim como uma oportunidade de marketing. “Oportunidade de marketing é uma área de necessidade do comprador em que a empresa pode atuar rentavelmente” (KOTLER, 1998). Assim, o propósito mais importante da análise ambiental passa a ser a detecção de novas oportunidades de marketing.

“A experiência mostra que o processo de identificação de oportunidades pode ser decomposto em duas fases: percepção e compilação” (PASSARELLA, 1995). A percepção é a utilização de um comportamento inquisitivo criativo como base para a captação dos sinais emitidos pelas oportunidades ainda num estado latente. A compilação é a geração de idéias criativas de forma sistematizada para que se possa extrair o máximo de cada oportunidades analisada.

A técnica mais recomendada para obter-se bons resultados na identificação das oportunidades é o “brainstorm”. Porém, como já explicitado anteriormente, no caso da micro e pequena empresa, esta técnica torna-se impraticável, pois em muitos casos, a empresa está limitada a no máximo 1 ou 2 sócios-gerentes que fazem praticamente tudo. Alguns autores recomendam que o micro e o pequeno empresário, reúna amigos, outros empresários, familiares, consultores, etc. e forme um grupo de 4 a 6 pessoas para a realização das sessões de “brainstorm”. Esta também é uma alternativa de difícil execução, pela disponibilidade de pessoas dispostas a participar, e por outro lado, uma alternativa de poucos resultados pela falta de comprometimento das pessoas participantes da equipe, para com os objetivos do projeto.

Assim, o micro e pequeno empresário, pode utilizar como ferramenta para a identificação e análise das oportunidades o “Diagnóstico de Oportunidades”. “O diagnóstico da oportunidade nada mais é que uma lista de conferência, com perguntas abrangendo todos os componentes do ambiente geral, do ambiente intelectual, do ambiente operacional e do ambiente interno, levando o analista a refletir sobre as possibilidades de êxito num determinado evento” (BIAGIO & BATOCCHIO, 2000). Dentro do diagnóstico de oportunidades está a avaliação sobre o tipo de atividade em que a empresa está atuando, ou seja, existem alguns ramos de atividade, onde a competitividade e a inovação tecnológica são mais evidentes que outros. No Anexo II, encontra-se um modelo de lista de conferência para diagnóstico de oportunidades.

Uma vez identificadas as oportunidades, através do uso do diagnóstico de oportunidades, deve-se processar a checagem com os princípios norteadores, vide Tabela 4.2, que nada mais são que parâmetros para a tomada de decisão, ou seja, antes da empresa investir numa oportunidade identificada, ela precisa checar se esta oportunidade, está alinhada com alguns parâmetros diretivos definidos pelo empreendedor ou pela própria empresa. Normalmente pode-se extrair tais princípios norteadores da missão da empresa, porém existem alguns princípios que não aparecem explícitos na missão, especialmente aqueles ligados às questões financeiras da empresa. Por outro lado, existem também princípios ligados às habilidades ou competências que a empresa não tem, e não irá adquiri-los a curto prazo. É importante desenvolver uma tabela de relevância para os princípios norteadores, apresentados na Tabela 4.8, abaixo:

PRINCÍPIOS NORTEADORES	PESOS
1. Retorno do Investimento	
2. Lucratividade	
3. Capital Inicial	
4. Conhecimentos Gerenciais	
5. Dependência de Terceiros	
6. Conhecimentos Técnicos	
7. Relação com os Clientes Atuais	
8. Relação com a Cadeia de Valores	
9. Relação com as Competências Essenciais	

Tabela 4.8: Atribuição de pesos aos princípios norteadores (Adaptado de: PASSARELLA, 1995)

Para a atribuição de pesos aos princípios norteadores, a empresa deverá, iniciar sempre pelo princípio norteador mais importante, ou seja, aquele que ela dificilmente abriria mão, e atribuir a este princípio peso 9. Depois, identificar o princípio norteador de menor importância, ou seja, aquele que a empresa abriria mão facilmente, e atribuir a este princípio peso 1. Em seguida, procurar o segundo princípio mais importante, e atribuir a este peso 8, e assim sucessivamente até que todos os princípios norteadores estejam com seus respectivos pesos.

Deve-se, por fim obter a média ponderada das pontuações obtidas por uma oportunidade frente aos princípios norteadores. Isto é realizado através da somatória dos pontos atribuídos a cada princípio norteador multiplicado pelo peso atribuído ao respectivo princípio norteador, e dividindo-se pela somatória dos pesos de todos os princípios norteadores. Uma oportunidade que tiver a pontuação máxima obterá uma média ponderada igual a 3. Se uma oportunidade apresentar uma média ponderada igual à 2,4, isto irá significar que a oportunidade atende à 80% dos princípios norteadores.

Matematicamente, expressa-se a média ponderada pela equação abaixo:

$$MP = \frac{\sum N^{\circ} \text{ de Pontos } \times \text{ Pesos}}{\sum \text{ Pesos}}$$

As oportunidades identificadas e selecionadas deverão, também, ser analisadas quanto à “probabilidade de sucesso”, e receber pontuações de acordo com a Tabela 4.9. Os indicadores de

sucesso dizem respeito ao mercado e a forma como a empresa irá se posicionar com a nova oportunidade frente às adversidades ou facilidades encontradas no mercado.

É importante desenvolver uma tabela de relevância para os indicadores de sucesso, apresentados na Tabela 4.10. A atribuição dos pesos aos indicadores de sucesso, deverão seguir os mesmos passos da atribuição de pesos aos princípios norteadores, ou seja, a empresa deverá iniciar sempre pelo indicador de sucesso mais importante, na concepção da empresa obviamente, e atribuir a este indicador peso 9. Depois identificar o indicador de sucesso de menor importância, e atribuir a este indicador peso 1, e assim por diante, até que todos os indicadores de sucesso estejam com seus respectivos pesos. Em seguida, calcular a média ponderada pelos mesmo critérios utilizados quando no cálculo da média ponderada para os princípios norteadores.

As oportunidades identificadas deverão ser classificadas de acordo com a “probabilidade de sucesso” e com o “grau de atratividade”, e incluídas num dos quatro quadrantes da Matriz de Oportunidades, apresentada pela Figura 4.12. O grau de atratividade das oportunidades de negócios selecionadas, devem ser classificadas em alto, médio ou baixo. Tal classificação deverá ser guiada pela média ponderada obtida junto aos princípios norteadores. As oportunidades de negócio que não atenderem 30% dos princípios norteadores serão classificadas com um grau de atratividade baixo. As oportunidades que atenderem entre 30,01 e 70% dos princípios norteadores serão classificadas com um grau de atratividade médio, e as que atenderem mais de 70% dos princípios norteadores serão classificadas com um grau de atratividade alto.

A probabilidade de sucesso das oportunidades de negócios selecionadas, também devem ser classificadas em alto, médio ou baixo. Tal classificação deverá ser guiada pela média ponderada obtida junto aos indicadores de sucesso. As oportunidades de negócios que não atenderem 30% dos indicadores de sucesso serão classificadas com uma probabilidade de sucesso baixa. As oportunidades que atenderem entre 30,01 e 70% dos indicadores de sucesso serão classificadas com uma probabilidade de sucesso média, e as que atenderem mais de 70% dos indicadores de sucesso serão classificadas com uma probabilidade de sucesso alta.

“É claro que o descarte fica a critério da equipe, embora tudo indique que as oportunidades com menos de 30% de atendimento aos princípios norteadores ou com menos de 30% de atendimento aos indicadores de sucesso, tem poucas chances de representar uma oportunidade para o empreendimento” (PASSARELLA, 1995).

INDICADORES DE SUCESSO	CARACTERÍSTICA	PONTOS
1. O mercado está em evolução?	Crescendo rapidamente	3
	Crescendo moderadamente	2
	Estabilizado	1
	Em decadência	0
2. A oportunidade de negócio é pré-madura?	Ainda é uma novidade	3
	Poucos conhecem	2
	Já conhecida, mas promissora	1
	Já conhecida, mas estacionada	0
3. O negócio tem chance de se encaixar na estrutura dominante do mercado? (a estrutura de mercado é identificada por monopólios, oligopólios, concorrência pura, e concorrência diferenciada)	Perfeitamente possível	3
	Possível, com restrições	2
	Muito difícil	1
	Não há chances	0
4. O negócio tem chance de desenvolver barreiras contra a entrada de novos competidores?	Sim, barreiras fortes	3
	Sim, alguma barreira	2
	Talvez, com restrições	1
	Não há chance	0
5. Há possibilidade de retaliação de concorrentes?	Não há possibilidade	3
	Poucas chances	2
	Média possibilidade	1
	Muito alta	0
6. É fácil definir claramente a missão do negócio?	Muito fácil e clara	3
	Fácil, mas nebulosa	2
	Difícil definição	1
	Impossível definir	0
7. É possível desenvolver vantagens competitivas?	Plenamente possível	3
	Relativamente possível	2
	Difícilmente	1
	Não há possibilidades	0
8. A empresa terá que alterar alguma coisa em sua cadeia de valores? Ou desenvolver uma nova cadeia de valores?	Não	3
	Alterações insignificantes	2
	Parcialmente	1
	Sim, alterar totalmente	0
9. A empresa terá que desenvolver ou adquirir outras competências essenciais?	Não	3
	Somente pequenos ajustes	2
	Algumas	1
	Sim	0

Tabela 4.9: Exemplo de tabela de pontuação para indicadores de sucesso.

INDICADORES DE SUCESSO	PESOS
1. O mercado está em evolução?	
2. A oportunidade de negócio é pré-madura?	
3. O negócio tem chance de se encaixar na estrutura de mercado?	
4. O negócio tem chances de desenvolver barreiras contra a entrada de novos competidores?	
5. Há possibilidade de retaliação dos concorrentes?	
6. É fácil definir claramente a missão do negócio?	
7. É possível desenvolver vantagens competitivas?	
8. A empresa terá que alterar alguma coisa em sua cadeia de valores?	
9. A empresa terá que desenvolver ou adquirir outras competências essenciais?	

Tabela 4.10: Atribuição de pesos aos indicadores de sucesso (Adaptado de: PASSARELLA, 1995)

A matriz de oportunidades representada na Figura 4.12, demonstra a situação de classificação das oportunidades de acordo com a atratividade e a probabilidade de sucesso. No primeiro quadrante da matriz (1), estão inseridas as oportunidades com grande probabilidade de sucesso e com grau de atratividade bastante alto que deverão ser capitalizadas de imediato. No nono quadrante da matriz (9), estão inseridas as oportunidades com pouca probabilidade de sucesso e grau de atratividade baixo, que deverão ser descartadas. Nos demais quadrantes estão as oportunidades de negócios classificadas com probabilidade de sucesso alta ou média, ou com grau de atratividade alto ou médio, que deverão ser monitoradas pela empresa. Isto fará com que a empresa direcione seus esforços no sentido de realizar aquelas oportunidades com alta probabilidade de sucesso e com alto grau de atratividade. Isto, porém não descarta as outras oportunidades, que passarão a ser monitoradas, pois o mercado é dinâmico e uma oportunidade com baixo grau de atratividade, porém com uma probabilidade de sucesso média ou alta, poderá com o tempo tornar-se mais atrativa.

O próximo passo da análise do ambiente externo é a identificação das ameaças. “Ameaça ambiental é um desafio decorrente de uma tendência ou desenvolvimento desfavorável que levaria, na ausência de ação defensiva, a deterioração das vendas ou do lucro” (KOTLER, 1998).

O procedimento para a identificação das ameaças é praticamente o mesmo utilizado para a identificação das oportunidades. Neste caso deve-se preencher a “Lista de Conferência para Diagnóstico das Ameaças” – Anexo III, respondendo às questões apresentadas. Neste ponto deve-se calcular o “Índice de Prioridade e Risco”, e pode-se obter este índice relacionando-se a ameaça com as faixas de classificação apresentadas na Tabela 4.11 – “Escala de Relevância”, Tabela 4.12 – “Escala de Ocorrência” e Tabela 4.13 – “Escala de Detecção”. O produto dos valores obtidos em cada uma das escalas, já descritas, será o “Índice de Prioridade e Risco”.

Para a classificação das ameaças segundo o “índice de Prioridade e Risco”, assume-se que os resultados das avaliações das ameaças obedecem à distribuição normal, onde a região limitada por mais ou menos um desvio-padrão abriga 68,26% das pontuações. Assim sendo, a primeira faixa representa 15,87% da pontuação máxima; a segunda faixa representa os 34,13% subsequentes; a terceira faixa, mais 34,13%, e a última faixa os 15,87% restantes.

		Probabilidade de Sucesso		
		ALTA	MÉDIA	BAIXA
Grau de Atratividade	ALTO	1	2	3
	MÉDIO	4	5	6
	BAIXO	7	8	9

Figura 4.12: Matriz de oportunidades. (Adaptado de: DAVID, 1997)

As ameaças que tiverem um “Índice de Prioridade e Risco” menor que 159, número este calculado a partir da distribuição normal, e não tiverem classificação igual ou maior que 7 em qualquer das três escalas de avaliação, deverão ser desprezadas. As ameaças com “Índice de Prioridade e Risco” maior ou igual a 160 deverão ser classificadas de acordo com o “grau de relevância” e a “probabilidade de ocorrência” e incluídas num dos nove quadrantes da Matriz de Ameaças, apresentada pela Figura 4.13. É necessário um cuidado especial, pois o “Índice de Prioridade e Risco” é apenas um indicativo de referência, não devendo ser utilizado como única forma de análise, pois uma ameaça poderá obter um índice menor que 159, ser desprezada, e numa eventual mudança de mercado se transformar num sério risco para a empresa.

Para a classificação das ameaças segundo a “probabilidade de ocorrência” deve-se utilizar o quadro da Tabela 4.12, adotando-se a seguinte referência para a classificação: ameaças que receberem até grau 3 devem receber classificação “baixo” quanto à probabilidade de ocorrência na matriz das ameaças, e ameaças que receberem graduação entre 4 e 7, devem receber classificação “médio”, e as ameaças que receberem graduação maior que 7 devem receber a classificação “alto” na mesma matriz.

A classificação das ameaças segundo o “grau de relevância” segue o mesmo raciocínio. Utilizando-se o quadro da Tabela 4.11, adota-se a seguinte referência para a classificação: ameaças que receberem até grau 3 devem receber classificação “baixo” quanto ao grau de relevância na matriz das ameaças, e ameaças que receberem graduações de 4 à 7 devem receber a classificação “médio”, e as ameaças que receberem graduação maior que devem receber a classificação “alto” na mesma matriz.

Escala de Relevância	Grau
Efeito de impacto negativo dos fatores ambientais, não percebido pela empresa.	1
Efeito bastante insignificante, percebido pela empresa, entretanto, não percebido pelo mercado.	2
Efeito insignificante, que perturba a empresa, mas não faz com que ela procure alguma mudança de postura estratégica.	3
Efeito bastante insignificante, que perturba a empresa, fazendo com que ela procure uma mudança na postura estratégica	4
Efeito menor, inconveniente para a empresa, entretanto, não faz com que o mercado procure o produto da concorrência	5
Efeito menor, inconveniente para a empresa, fazendo com que o mercado comece a procurar alternativas, sem contanto optar por elas.	6
Efeito moderado, que prejudica o desempenho da empresa levando a uma falha grave ou a uma falha que pode levar o cliente a optar por outro produto.	7
Efeito significativo, resultando em falha grave, entretanto, não coloca a participação do mercado da empresa em risco e não resulta em custo significativo para o cliente.	8
Efeito crítico que provoca a insatisfação do cliente, interrompe o fornecimento do produto, gera custo significativo o cliente e impõe um leve risco de participação no mercado.	9
Perigoso, ameaça a sobrevivência da empresa ou gera custo significativo ao cliente que coloca em risco a continuidade operacional da organização	10

Tabela 4.11: Escala de relevância relativa aos efeitos de uma ameaça sobre a empresa e ao mercado (Adaptado de: BIAGIO & BATOCCHIO, 2000)

ESCALA DE OCORRÊNCIA	PERCENTUAL	GRAU
Extremamente remoto, altamente improvável	menos de 0,01%	1
Remoto, improvável	0,011 - 0,20	2
Pequena chance de ocorrência	0,210 - 0,60	3
Pequeno número de ocorrências	0,610 - 2,00	4
Espera-se um número ocasional de falhas	2,001 - 5,00	5
Ocorrência moderada	5,001 - 10,00	6
Ocorrência freqüente	10,001 - 15,00	7
Ocorrência elevada	15,001 - 20,00	8
Ocorrência muito elevada	20,001 - 25,00	9
Ocorrência certa	mais de 25%	10

Tabela 4.12: Escala de ocorrência de uma ameaça ambiental (Fonte: PALADY, 1995)

A classificação das ameaças deverá ocorrer de acordo com o grau de relevância e a probabilidade de ocorrência de cada uma, ou seja, deve-se identificar dentro de um fato considerado como ameaça, qual a possibilidade de que ele efetivamente ocorra e, se ele ocorrer, como a empresa será afetada. Esta classificação permite que a empresa elabore planos de contingência para lidar com as ameaças, antes delas efetivamente ocorrerem; planos com ações preventivas; ou durante a ocorrência, planos com ações corretivas. Uma boa forma de lidar com uma ameaça é tentar transformá-la em oportunidade; e esta ação pode ser considerada como a principal característica do empreendedor. É evidente que nem todas as ameaças são focos de oportunidades latentes, assim como nem todas as ameaças merecem planos de contingência, porém, mesmo as ameaças consideradas pouco prováveis de se efetivarem ou, se realmente ocorrerem não causarão nenhum desconforto mais sério à empresa, precisam ser monitoradas constantemente, pois, com o dinamismo do mercado atual, da era do conhecimento, uma ameaça inexpressiva poderá transformar-se rapidamente num fator mais preocupante e mais sério.

A matriz de ameaças representada na Figura 4.13, demonstra a situação de classificação das ameaças de acordo com a probabilidade de ocorrência e o grau de relevância. No primeiro quadrante da matriz (1), estão inseridas as ameaças com grande probabilidade de ocorrência e com grau de relevância bastante alto, que deverão ser eliminadas de imediato. No nono quadrante da matriz (9), estão inseridas as ameaças com pouca probabilidade de ocorrência, e com baixo grau de relevância, que deverão ser desprezadas. Nos demais quadrantes da matriz, estão inseridas as ameaças classificadas com alta ou média probabilidade de ocorrência, ou grau de relevância alto ou médio, para as quais deverão ser elaborados planos de contingências, porém não é necessário a aplicação imediata, devendo, a empresa manter monitoramento de tais ameaças. Isto levará a empresa a concentrar seus esforços no sentido de eliminar as ameaças com alta probabilidade de ocorrência e alto grau de relevância, elaborando plano de contingências para enfrentar tais situações adversas, mantendo o monitoramento constante, pois movimentos ambientais poderão modificar o grau de relevância ou a probabilidade de ocorrência de uma determinada ameaça.

ESCALA DE DETECÇÃO	GRAU
Sistema de gestão estratégica plenamente desenvolvido, missão e objetivos difundidos por toda organização, programas amadurecidos de qualidade e confiabilidade, controles de processo no estado da arte	1
Sistema de gestão estratégica em implementação, missão e objetivos difundidos somente na cúpula administrativa, implementação de programas de qualidade e confiabilidade, controles de processos altamente automatizados	2
Sistemas de gestão estratégica em desenvolvimento, programas de qualidade totalmente desenvolvidos e implementados, treinamento em andamento e implementação parcial de programas de confiabilidade, processo automatizado para a maioria das operações.	3
Sistema de gestão estratégica não formalizado, monitoramento de alguns indicadores de mercado, programa de qualidade em vigor, conscientização da confiabilidade, sem um programa formal, um mix de controles de processo automatizados e com intervenção humana.	4
Sistema de gestão estratégica inexistente, monitoramento de poucos indicadores de mercado, programas de qualidade desenvolvidos mas ainda não totalmente implementados, alguns controles de processo automatizados, dependendo da adesão aos procedimentos operacionais.	5
Monitoramento de indicadores de mercado inexistentes, implementação dos estágios iniciais do programa de qualidade, poucos controles de processo automatizados, implementação parcial de procedimentos operacionais	6
Descrença nos dados estatísticos, ações implementadas por reação, implementação parcial de métodos de qualidade, planos de inspeção de amostras e auditorias aleatórias, 100% de inspeção.	7
Tomada de decisão totalmente dependente do acaso, totalmente dependente da auto-inspeção do operador com inspeção periódica do controle da qualidade, métodos de qualidade não implementados, ausência de procedimentos formais.	8
Tomada de decisão lenta, e geralmente baseada na opinião do principal executivo, totalmente reativo aos problemas identificados durante a fabricação, ausência de programas formais, alguma conscientização da qualidade do produto.	9
Tomada de decisão baseada nas características personalísticas e carismáticas do principal executivo, ausência de sistemas implementados, nenhuma conscientização da qualidade, definição inconsistente da qualidade do produto - baseada em julgamento individual.	10

Tabela 4.13 : Escala de detecção de uma ameaça ambiental ao negócio da empresa (Fonte: BIAGIO & BATOCCHIO, 2000)

4.6.2 Análise do ambiente interno

Antes de estabelecer os objetivos estratégicos, a empresa necessita realizar uma análise do seu ambiente interno, ou seja tudo aquilo que está sob controle da empresa, os aspectos organizacionais, os aspectos de marketing, os aspectos financeiros, os aspectos pessoais, e os aspectos de produção. “Uma coisa é discernir as oportunidades atraentes do ambiente, outra é possuir as competências necessárias para aproveitar bem essas oportunidades” (KOTLER, 1998).

Se a empresa estiver vislumbrando uma grande oportunidade de negócios, com um grau de atratividade e uma probabilidade de sucesso bastante alta, porém para capitalizar tal oportunidade a empresa necessita de uma forte reputação no mercado e por circunstâncias diversas, este aspecto representa uma fraqueza importante, a empresa necessitará traçar estratégias que reverterão o quadro, antes de capitalizar a oportunidade de negócio, pois caso contrário, desperdiçará o negócio.

Probabilidade de Ocorrência

		ALTA	MÉDIA	BAIXA
Grau de Relevância	ALTO	1	2	3
	MÉDIO	4	5	6
	BAIXO	7	8	9

Figura 4.13: Matriz de ameaças. (Adaptado de: DAVID, 1998).

Assim como ocorreu na análise das ameaças, onde não é necessário a elaboração de um plano de contingência para todas as ameaças, aqui, também não é necessário eliminar todas as fraquezas, nem identificar todas as forças. O ponto mais importante é a obtenção de informações que permitam decidir se o negócio ficará limitado às oportunidades nas quais a empresa desenvolveu as forças necessárias, ou se a empresa deverá transformar algumas fraquezas em forças para explorar outras oportunidades melhores.

Durante a avaliação das forças e fraquezas é muito importante elaborar um diagnóstico do relacionamento interdepartamental, principalmente, tratando-se de empresas de médio e grande porte, pois as vezes, uma estrutura departamentalizada não consegue capitalizar as forças da empresa em oportunidades de negócio. Existem diversas metodologias para diagnosticar as relações interdepartamentais, porém identificá-las, ou descrevê-las não faz parte do escopo deste trabalho.

Por outro lado, os pontos fortes somente poderão ser plenamente potencializados se estiverem plenamente alinhados aos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) da empresa. “Os Fatores Críticos de Sucesso representam aquelas poucas coisas que devem ocorrer de modo correto,

mesmo em detrimento de outras que não estejam indo a contento, para alcançar os objetivos executivos, estratégicos ou táticos e garantir o sucesso” (FURLAN, 1997). Os FCS são as habilidades e os recursos que a empresa precisa ter, necessariamente, para vencer. Assim os FCS incluem: novas tecnologias, qualidade no atendimento, serviço pós-venda, localização do empreendimento, condições de pagamento, prazos de entrega, preço do produto, etc. A Tabela 4.14, apresenta um quadro com exemplos clássicos de FCSs.

Existem diversas formas de proceder-se à análise do ambiente interno através da determinação das forças e fraquezas. A mais famosa destas formas de análise, elaborada por Kotler e apresentada no seu livro “Administração de Marketing”, utiliza-se da lista de conferência apresentada no Anexo IV, denominada “Análise de Desempenho das Forças e Fraquezas” é pode ser considerado um excelente guia para que a empresa realize esta tarefa com relativa dose de sucesso.

RAMO DE ATIVIDADE	FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO
Indústria Automobilística	<ul style="list-style-type: none"> • Economia de combustível do automóvel. • Estilo do automóvel. • Rede de distribuição eficiente. • Rígido controle sobre os custos de manufatura. • Qualidade e confiabilidade.
Software house	<ul style="list-style-type: none"> • Produto inovador • Qualidade nas vendas e na literatura do usuário. • Serviços e marketing mundiais. • Facilidade de uso dos produtos.
Indústria Alimentícia	<ul style="list-style-type: none"> • Propaganda eficaz. • Boa distribuição dos produtos. • Inovação no produto. • Produtos saudáveis.
Empresa de Treinamento	<ul style="list-style-type: none"> • Bons palestrantes. • Identificação de tópicos importantes. • Divulgação efetiva dos eventos no mercado.
Empresa de Microeletrônica	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidade de contratar e manter um bom staff. • Suporte governamental à pesquisa e desenvolvimento. • Suporte às equipes de vendas. • Identificação de novas necessidades do mercado.
Companhia de Seguro	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de pessoal para gerenciamento de agentes. • Propaganda eficaz. • Produtividade de operações de escritório. • Treinamento e desenvolvimento dos agentes corretores. • Inovação na criação de vantagens aos segurados. • Agilidade no atendimento.

Tabela 4.14: Quadro com sugestões de FCSs por ramo de negócio. (Fonte: FURLAN, 1997).

A partir da lista de conferência “Análise de Desempenho das Forças e Fraquezas” elaborou-se uma tabela com pontuações para que se possa determinar um diagnóstico numérico das forças e fraquezas da empresa analisada. Para que uma análise subjetiva das forças e fraquezas pudesse ser transformada em números, criou-se o “Indicador de Conhecimento Interno” que demonstra o quanto a empresa conhece suas forças e fraquezas. Para que o cálculo do “Indicador de Conhecimento Interno” seja efetuado, em primeiro lugar deve-se atribuir aos fatores de desempenho relacionados na lista de conferência “Análise de Desempenho das Forças e Fraquezas” uma graduação conforme o “grau de importância” e a “escala de desempenho” apresentadas nos quadros das Tabelas 4.15 e 4.16, respectivamente.

O produto dos valores obtidos em cada uma das escalas, tanto na escala do “grau de importância” quanto na “escala de desempenho”, para cada fator tomado individualmente será o “Indicador de Conhecimento Interno - ICI” daquele fator específico. Os fatores que apresentarem um “ICI” menor que 16 deverão ser considerados pontos fracos, e os fatores que apresentarem um “ICI” maior que 84 deverão ser considerados pontos fortes. Tais limites foram calculados a partir da curva de distribuição normal.

O preenchimento da Tabela 4.17, auxilia a classificação dos fatores de análise do ambiente interno, em pontos fortes e pontos fracos. Dependendo do tipo de empresa, ou do ramo de atividade, outros fatores de análise do ambiente interno poderão ser acrescentados na Tabela 4.17, e alguns poderão ser suprimidos. A tabela foi elaborada tomando-se por referência os fatores de análise do ambiente interno mais utilizados pelas empresas do ramo industrial.

Finalmente, deve-se tomar um especial cuidado, pois o “ICI” é apenas um indicativo de referência não devendo ser utilizado como única forma de análise, pois uma mudança no ambiente interno da empresa, poderá transformar uma fator com “ICI” entre 16 e 84, desprezado segundo os critérios de análise aqui apresentados, numa força ou fraqueza o que implicará na necessidade de ações por parte da empresa.

Grau de Importância	Grau
Muito pequeno – fator de análise do ambiente interno que não é percebido pela empresa	1
Pequeno – fator de análise do ambiente interno percebido pela empresa, mas não afeta sua operação	2
Consideravelmente reduzido – fator de análise do ambiente interno percebido pela empresa que raras vezes afeta sua operação.	3
Reduzido – fator de análise do ambiente interno percebido pela empresa que muitas vezes afeta sua operação, mas não é percebido pelo mercado.	4
Levemente reduzido – fator de análise do ambiente interno percebido pela empresa que muitas vezes afeta sua operação e é percebido pelo mercado, porém não provoca reações.	5
Médio – fator de análise do ambiente interno que provoca pequenas mudanças na operação da empresa, é percebido pelo mercado e provoca apenas um estado de alerta.	6
Levemente ampliado – fator de análise do ambiente interno que provoca mudanças medianas na operação da empresa, e provoca apenas reações esporádicas do mercado.	7
Ampliado – fator de análise do ambiente interno que provoca fortes mudanças na operação da empresa e pequenas reações do mercado.	8
Grande – fator de análise do ambiente interno que provoca mudanças radicais na operação da empresa e reações medianas do mercado.	9
Muito grande – fator de análise do ambiente interno que provoca mudanças radicais na operação da empresa e fortes reações do mercado.	10

Tabela 4.15: Escala do grau de importância de um fator específico na análise do ambiente interno (Adaptado de BIAGIO & BATOCCHIO, 2000)

Escala de Desempenho	Grau
Muito fraco – a empresa não tem capacidade de reação diante do fator de análise do ambiente interno, e isto é percebido e muito utilizado pelo mercado que está muito à frente.	1
Fraco – a empresa reage esporadicamente diante do fator de análise do ambiente interno, e isto é percebido e muito utilizado pelo mercado que está muito à frente.	2
Consideravelmente atenuado – a empresa reage pouco diante do fator de análise do ambiente interno, isto é percebido e muito utilizado pelo mercado que está muito à frente	3
Atenuado – a empresa reage consideravelmente diante do fator de análise do ambiente interno, isto é percebido pelo mercado que está um pouco à frente.	4
Levemente atenuado – a empresa reage consideravelmente diante do fator de análise do ambiente interno, isto é percebido pelo mercado que consegue se manter à frente por algum tempo.	5
Levemente forçado – a empresa possui razoável capacidade de reação diante do fator de análise do ambiente interno e o mercado consegue acompanhar com o mesmo desempenho.	6
Forçado – a empresa possui razoável capacidade de reação diante do fator de análise do ambiente interno e o mercado consegue acompanhar apenas em alguns pontos.	7
Consideravelmente forçado – a empresa possui grande capacidade de reação diante do fator de análise do ambiente interno e o mercado não consegue acompanhar	8
Forte – a empresa possui uma enorme capacidade de reação diante do fator de análise do ambiente interno, e o mercado não consegue acompanhar com a mesma intensidade.	9
Muito forte – a empresa tem uma capacidade ilimitada de reação diante do fator de análise do ambiente interno, e o mercado apenas assiste sem capacidade de ação.	10

Tabela 4.16: Escala de desempenho de um fator específico na análise do ambiente interno. (Adaptado de BIAGIO & BATOCCHIO, 2000)

ANÁLISE DE DESEMPENHO DE FORÇAS E FRAQUEZAS						
Fator de Análise	Grau de Importância	Grau de Performance	ICI	Ponto Forte	Ponto Fraco	Neutro
Reputação da empresa						
Participação no mercado						
Qualidade do produto						
Qualidade do serviço						
Eficácia do preço						
Eficácia da distribuição						
Eficácia da promoção						
Eficácia da força de vendas						
Eficácia da propaganda						
Eficácia da inovação						
Força da marca						
Formulação de estratégias						
Lealdade do cliente						
Diferenciação de produtos						
Cobertura geográfica						
Disponibilidade de capital						
Custo						
Fluxo de caixa						
Estabilidade financeira						
Sistema de controle da produção						
Controle da qualidade						
Pesquisa & desenvolvimento						
Tecnologia						
Sistema de informações						
Administração de estoques						
Compras						
Instalações						
Economia de escala						
Capacidade						
Habilidade dos empregados						
Habilidade de produção pontual						
Técnica de produção						
Conselho de administração						
Visão de liderança						
Dedicação dos funcionários						
Orientação empreendedora						
Tomada de decisões						
Relações públicas						
Recursos humanos						
Lobbies junto ao Governo						
Estrutura organizacional						
Flexibilidade/Responsabilidade						

Tabela 4.17: Tabela de classificação dos fatores de análise do ambiente interno em forças e fraquezas. (Adaptado de KOTLER, 1998)

4.6.3 A matriz SWOT

Uma vez identificados os pontos fortes e pontos fracos e analisadas as oportunidades e ameaças, pode-se obter a matriz SWOT (strengths, weaknesses, opportunities e threats - forças, fraquezas, oportunidades e ameaças). A matriz SWOT orienta a análise da situação atual do negócio e deve ser refeita regularmente, dependendo da velocidade com que seu ambiente, seu setor e sua própria empresa mudam.

A Matriz SWOT adquire importância pela orientação estratégica que ela proporciona. Sua principal característica é proporcionar análise de fatores intangíveis, lembrando-se sempre que a análise de qualquer tipo de negócio deverá sempre ser uma composição de fatores tangíveis e intangíveis, sendo os primeiros aqueles possíveis de serem medidos com números e toma por base dados históricos, por exemplo o “Ponto de Equilíbrio”. Os fatores intangíveis são imaginados através de bom senso, e toma-se por base potenciais futuros, por exemplo, o “Capital Intelectual”.

Para a elaboração da matriz SWOT, deve-se, em primeiro lugar, separar os pontos fortes identificados na análise do ambiente interno, com o auxílio da Tabela 4.17, em dois grupos: os pontos fortes associados às oportunidades potenciais, também já identificadas quando na análise do ambiente externo, e os pontos fortes associados às ameaças latentes, também já identificadas na análise do ambiente externo. O mesmo procedimento deve ser adotado em relação aos pontos fracos identificados na análise do ambiente interno, ou seja, deve-se separá-los em dois grupos: os pontos fracos associados às oportunidades potenciais e os pontos fracos associados às ameaças latentes.

Uma vez classificados os quatro grupos, ou seja: os pontos fracos associados às ameaças, os pontos fracos associados às oportunidades, os pontos fortes associados às ameaças e os pontos fortes associados às oportunidades, construir a matriz com quatro quadrantes e incluir cada grupo num quadrante específico, conforme indicado pela Figura 4.14.

Ao analisar a matriz SWOT identifica-se as principais orientações estratégicas da empresa. Apesar do uso de valores ponderados durante a análise das oportunidades e ameaças ou dos pontos fortes e fracos da empresa, grande parte das conclusões da extraídas da matriz SWOT continua sendo apoiadas no bom senso. A estratégia SWOT resume-se em eliminar os pontos fracos em áreas onde existem riscos e fortalecer os pontos fortes em áreas onde se identificam

oportunidades. A análise SWOT recomenda em primeiro lugar a correção daquilo que está errado. Em segundo lugar, deve-se adotar mecanismos que possam explorar ao máximo as oportunidades identificadas, e por final destina-se a dar atenção a outros problemas e outras áreas. Deve-se obedecer as seguintes recomendações para que o resultado da análise seja maximizado:

- a) Eliminar os itens classificados como pontos fracos onde a empresa enfrenta ameaças graves do mercado e tendências desfavoráveis no ambiente.
- b) Capitalizar as oportunidades identificadas com os princípios norteadores onde a empresa apresenta pontos fortes perante o mercado.
- c) Corrigir os itens classificados como pontos fracos onde a empresa identificou oportunidades potenciais de negócios alinhadas aos princípios norteadores.
- d) Monitorar os itens classificados como pontos fortes nas áreas onde a empresa enfrenta ameaças e tendências desfavoráveis no ambiente.

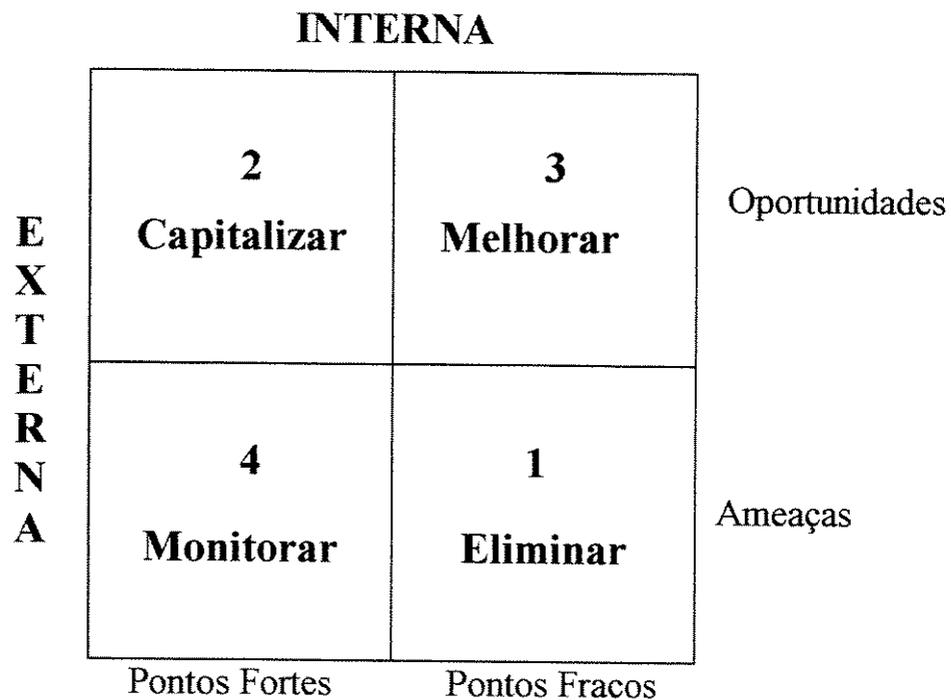


Figura 4.14: Matriz SWOT (Adaptado de: DAVID, 1997).

O grande desenvolvimento da tecnologia da informação, dos sistemas de comunicação, e dos meios de transporte, tem transformado o mundo nos últimos anos, e todo este dinamismo afeta diretamente as empresas, fazendo da mudança a única constante em qualquer negócio, setor, mercado, etc. Assim, não basta que a análise SWOT seja feita apenas uma vez. A matriz deve ser revista em espaços regulares de tempo, e esta frequência será tanto maior quanto maior for a dinâmica do mercado onde os negócios da empresa estão inseridos.

Outra forma de apresentação gráfica da Matriz SWOT pode ser encontrada no quadro da Tabela 4.18, onde pode-se imaginar a configuração das ações estratégicas a serem implementadas na empresa.

ELIMINAR	
AMEAÇAS	PONTOS FRACOS
CAPITALIZAR	
OPORTUNIDADES	PONTOS FORTES
MELHORAR	
OPORTUNIDADES	PONTOS FRACOS
MONITORAR	
AMEAÇAS	PONTOS FORTES

Tabela 4.18: Apresentação da Matriz SWOT com a descrição dos quatro grupos de elementos analisados.

4.7 Objetivos e metas

Existe uma certa falta de consenso na definição destes termos entre os especialistas em assuntos estratégicos. “Um objetivo organizacional, é uma meta para a qual a organização direciona seus esforços” (CERTO & PETER, 1993). “Os administradores usam o termo meta para descrever os objetivos específicos referentes a magnitude e tempo” (KOTLER, 1998). “A natureza dos objetivos é geral, ao passo que as metas conotam maiores graus de especificidade e, conseqüentemente, são mais operativas nas atividades cotidianas, incluindo a tomada de decisão” (MEGGINSON et al, 1986). Segundo Aurélio Buarque de Holanda, meta significa “poste, marco, cordel, ou qualquer outro sinal que indica ou demarca o ponto final da corrida”, ao passo que objetivo significa “alvo ou fim que se pretende atingir”. Embora esta questão de semântica deverá permanecer aberta por um bom tempo, é preciso adotar uma diferença entre ambos para a formulação da estratégia e a definição dos rumos que a empresa irá seguir.

Em função deste trabalho estar mais próximo da micro e pequena empresa, que das grandes corporações multinacionais, será adotado aqui a definição de metas e objetivos sob o ponto de vista do empreendedor. “O empreendimento, na verdade, não passa de um caso especial de planejamento estratégico.” (ROBBINS, 2000). “Os objetivos devem ser transformados em metas quantitativas e temporais. Se o objetivo é crescer acima do mercado no período de cinco anos, as metas devem dizer como isto acontecerá a cada ano” (PAVANI et al, 1997).

Os objetivos devem funcionar como um potente motor, sendo capazes de impulsionar a empresa e as pessoas que nela trabalham. Sem sua força orientadora dificilmente a empresa se moverá na direção certa.

Para que um planejamento estratégico tenha êxito é necessário que os objetivos estejam plenamente definidos, tanto os de longo, quanto os de curto prazo.

O principal motivo de se definir os objetivos de uma empresa é orientar a direção que deve ser seguida para que a empresa cumpra sua missão e vá ao encontro de sua visão. Os objetivos indicam as intenções gerais da empresa e o caminho básico para chegar ao destino que a empresa deseja.

Objetivos são resultados abrangentes com os quais a empresa assume um compromisso definitivo. Para atingir seus objetivos, a empresa deve estar disposta a comprometer os recursos necessários para alcançar os resultados almejados. Os objetivos devem ditar opções de negócios,

orientando o processo decisório em toda a organização. Os objetivos devem criar um elo indissolúvel entre as ações da empresa e sua missão.

Algumas das seguintes diretrizes podem ser utilizadas para a definição dos objetivos: os objetivos devem ser individuais e esclarecer as atividades da empresa sem restringir a flexibilidade e a criatividade; os objetivos, em conjunto, devem constituir um projeto eficaz para alcançar todas as intenções; os objetivos devem estar estreitamente relacionadas com a missão da empresa; os objetivos devem ser utilizados para a comunicação das intenções para todo ambiente externo e interno; e desenvolver um procedimento de monitoração regular dos objetivos, prevendo revisões e reformulações dos mesmos quando o ambiente se modificar.

Exemplo de objetivos:

- Conquistar a liderança do mercado no norte-nordeste.
- Exportar para os países da Comunidade Européia.

As metas são declarações específicas que possuem uma correspondência direta com determinado objetivo, mostrando os passos que devem ser dados e quando. Não existe meta sem que ela esteja associada a números e datas, pois desta forma é possível determinar se a meta foi ou está sendo atingida. As metas têm significado restrito quando estão fora do contexto de seus objetivos mais amplos, parecendo até, de certa forma, confusos. Assim não devem existir metas isoladas, estando elas sempre sendo consideradas em conjunto com os respectivos objetivos para se ter clareza em seu entendimento. Uma maneira simples de diferenciar objetivo de meta é relacionar o objetivo com palavras e a meta com números. As metas são as etapas necessárias para se alcançar os objetivos.

As metas devem ser SMART, ou seja: e**S**pecíficas, **M**ensuráveis, **A**tingíveis, **R**elevantes e **T**emporais. As metas devem sempre referir-se a algo tangível, e cada objetivo deve estar suportado por uma ou mais metas. Pode-se seguir algumas diretrizes básicas para a formulação das metas:

- As metas de negócios devem ser claramente associadas aos objetivos mais abrangentes da empresa;
- Devem ser específicas, ou seja, claras em seu conteúdo, pois somente desta forma todas as pessoas dentro da empresa saberão identificar do que se está falando;

- Sempre associar a meta aos números que serão utilizados para identificar se a meta foi atingida, e por outro lado para verificar, de tempos em tempos, se as ações estão levando a empresa na consecução das metas;
- As metas devem ser possíveis de serem atingidas, mas devem demandar para tanto um esforço adicional, pois caso contrário, elas perderão o valor motivacional que imprimem à empresa;
- Garantir que todos os recursos necessários para consecução das metas estejam disponíveis, e isto somente será possível se o cumprimento da meta for considerado de importância vital para o sucesso da empresa;
- Associar prazos para o cumprimento da meta, pois o fator tempo, dá uma idéia bastante clara de como deverá ser o planejamento das ações;
- Utilizar processos formais para a elaboração e divulgação das metas, ou seja, as metas devem ser escritas, divulgadas em toda a empresa para envolver todas as pessoas num processo contínuo de definição, revisão e cumprimento do estabelecido;
- Desenvolver um sistema de avaliação e recompensa pelo cumprimento das metas;
- As metas devem ser realistas tendo como base a análise das oportunidades e ameaças, não partindo daquilo que seria desejável;
- As metas devem ser consistentes, ou seja, tomar cuidado especial para que a meta não aponte para dois caminhos antagônicos.

Existem alguns autores que criticam abertamente a utilização das metas como alavanca de resultados. “As metas específicas tendem a limitar o potencial das pessoas por dissuadirem seus esforços da melhoria constante” (DEMING, 1982). As críticas, de fato são potencialmente corretas, porém existem formas de superá-las. Deve-se evitar ameaças de punição para as pessoas que não atingirem as metas, pelo contrário deve-se encorajá-las sempre. Trabalhar sempre com metas múltiplas que sejam dedicadas tanto a quantidade quanto a qualidade, por exemplo. Tratar as metas como um processo de aperfeiçoamento contínuo, revisando e atualizando regularmente os parâmetros. Utilizando-se destas alternativas simples pode-se anular o efeito negativo das metas.

Exemplos de metas:

- Implantar 50 novos pontos de distribuição nas cidades com mais de 50.000 habitantes na região norte-nordeste até o final de 2001.
- Lançar campanha promocional com a veiculação de 10 comerciais diários de 30 segundos cada, em horário nobre, nas emissoras de televisão que atingem os estados do norte-nordeste, durante os meses de junho, julho, e agosto de 2001.
- Montar 5 escritórios de vendas na Europa, nas cidades de Londres, Madrid, Roma, Dusseldorf, e Paris, até dezembro de 2002.
- Estar com a empresa certificada ISO 14000 por organismo credenciado no National Accreditation Council for Certification Bodies (NACCB) na Inglaterra, até dezembro de 2001.

Observação: os dois primeiros exemplos de metas relacionam-se ao primeiro exemplo de objetivo; e os terceiro e quarto exemplos de metas relacionam-se ao segundo exemplo de objetivo.

O conhecimento da situação da empresa através da Matriz SWOT permite que sejam formulados os objetivos e metas da empresa, lembrando-se sempre que os objetivos representam os resultados mais abrangentes com os quais a empresa assume um compromisso definitivo, e as metas são declarações específicas que possuem uma correspondência direta com determinados objetivos, mostrando os passos que devem ser dados e quando.

Para uma micro e pequena empresa, deve-se atribuir um objetivo para cada oportunidade a ser capitalizada, um objetivo para cada ameaça que deve ser eliminada, e um objetivo para cada oportunidade que deve ser melhorada, segundo os resultados indicados pela Matriz SWOT.

O preenchimento do quadro da Tabela 4.19 é uma forma sistemática de formulação de objetivos associados à análise da Matriz SWOT, e suas respectivas metas. Em função da necessidade poderão ser incluídas novas linhas, a medida que os resultados da análise SWOT indiquem a necessidade de maiores quantidades de objetivos e conseqüentemente maiores quantidades de metas.

Resultado da Análise SWOT:	
Objetivo Associado:	
Metas	Prazo
1.	
2.	
3.	
Resultado da Análise SWOT:	
Objetivo Associado:	
Metas	Prazo
1.	
2.	
3.	
Resultado da Análise SWOT:	
Objetivo Associado:	
Metas	Prazo
1.	
2.	
3.	

Tabela 4.19: Quadro para preenchimento sistematizado de metas e objetivos da empresa

4.8 Formulação e implementação da estratégia

Formular estratégias significa a empresa escolher a forma como irá atuar no mercado para cumprir suas metas e atingir seus objetivos. “Ao enfrentar as cinco forças competitivas, existem três abordagens estratégicas genéricas potencialmente bem-sucedidas para superar as outras empresas num segmento de mercado: liderança total em custos, diferenciação e foco” (PORTER, 1986). “A estratégia empresarial identifica o conjunto de negócios, mercados ou setores em que a organização compete e a distribuição de recursos entre estes negócios. Uma organização tem quatro alternativas estratégicas empresariais básicas: concentração, integração vertical, diversificação concêntrica, e diversificação por conglomerados” (BATEMAN & SNELL, 1998). No caso da micro e pequena empresa, a escolha entre as três estratégias genéricas de Porter, são mais consistentes e mais coerentes com a necessidade.

A liderança total em custos exige da empresa um grande esforço para reduzir custos, controle rígido dos custos e das despesas gerais, e minimização dos custos nas áreas de apoio, além de buscar escala de produção, e desta forma oferecer produtos a preços menores que os concorrentes obtendo com isso maior participação no mercado. “Estratégia de liderança em custo é quando uma organização procura ser produtora de custo mais baixo em seu setor” (ROBBINS, 2000). Para escolher a liderança total em custos, a micro e pequena empresa apresenta significativas vantagens perante as grandes empresas, pois possui uma estrutura de apoio

extremamente reduzida, as pessoas são mais versáteis realizando várias tarefas, a empresa é beneficiada por cargas tributárias reduzidas, a tomada de decisão é mais rápida e flexível, e a estrutura de controle dos custos mais simples. Por outro lado, a micro e pequena empresa possui grande dificuldade para buscar escala de produção, assim como é mais difícil conquistar a credibilidade do mercado.

A diferenciação, como estratégia genérica, implica em diferenciar o produto ou serviço dos produtos ou serviços oferecidos pela concorrência, criando algo que seja único em todo o mercado, e que esta característica seja reconhecida pelo cliente como um benefício, sendo valorizada por grande parte do mercado, ou seja, o cliente concorda em pagar mais caro pelo benefício único que o produto oferece. “Estratégia de diferenciação é quando uma organização procura ser única em seu setor em sentidos amplamente valorizados pelos compradores” (ROBBINS, 2000). A diferenciação é, talvez, a melhor alternativa para a micro e pequena empresa dada a velocidade de tomada de decisão, a flexibilização da linha de produção, e a facilidade de disseminação das informações. Assim a micro e pequena empresa que optar por esta estratégia genérica deverá criar algo que seja único em todo o mercado, e fazer com que o cliente reconheça esta característica como um benefício, concordando inclusive em pagar mais caro pelo benefício.

O foco consiste na empresa concentrar os esforços para atender somente um determinado grupo comprador, ou uma determinada linha de produtos, passando a conhecer as necessidades destes segmentos com muito mais propriedade que os concorrentes, obtendo vantagens com a aplicação deste conhecimento, seja na diferenciação, seja em custos. “A estratégia de foco é quando uma organização visa uma vantagem de custo ou de diferenciação em um segmento estreito” (ROBBINS, 2000). A estratégia de concentração de Bateman & Snell é bastante parecida com esta, e seu uso é recomendado para as empresas que querem penetrar num mercado de alto crescimento ou quando possuem uma gama muito pequena de competências. O foco, por um lado pode ser uma excelente estratégia para uma micro e pequena empresa penetrar no mercado, pois concentrando os esforços para atender somente um comprador, ela acabará funcionando como uma extensão da empresa cliente, conseguindo com isto operar com baixos investimentos em publicidade e propaganda e quase nenhum investimento em pesquisa e desenvolvimento. Por outro lado, a empresa que adota este tipo de estratégia, fica restrita a poucos clientes, em geral do mesmo segmento de mercado, e se sujeita às vontades do

comprador, que repentinamente poderá trocar de fornecedor, levando sérios riscos de sobrevivência para a empresa fornecedora.

A integração vertical consiste no domínio, por parte da empresa de toda a cadeia produtiva, desde as atividades primárias de fornecimento até as atividades de distribuição do produto. Tal estratégia é utilizada para eliminar incertezas quanto à qualidade e à confiabilidade na entrega da matéria-prima, e para reduzir custos com fornecedores ou distribuidores. As indústrias montadoras de automóveis utilizaram esta estratégia com sucesso até meados dos anos 70.

A diversificação concêntrica envolve a entrada em novos negócios relacionados ao negócio central original. Aproveitando-se deste relacionamento entre o novo negócio e o negócio original, transfere-se vantagens de um negócio para outro. Os produtos, mercados, tecnologias e capacitações utilizadas no negócios original, podem ser transferidos para o novo negócio com baixo custo.

A diversificação por conglomerados envolve a entrada em novos negócios que não possuem qualquer relacionamento com o negócio central original. Neste caso, a empresa precisa arcar com um custo muito alto para desenvolver as competências no novo negócio, porém esta estratégia minimiza os riscos devidos a flutuações de mercado em um único setor.

As empresas que atuam da mesma forma, em termos de estratégia, no mesmo mercado, representam um grupo estratégico. Obter melhores resultados, neste caso, fica por conta da empresa que aplicar melhor a estratégia. Tais empresas, por outro lado, podem procurar o estabelecimento de alianças estratégicas e garantir, desta forma uma fatia de mercado para cada uma, estabelecendo uma espécie de barreira para a entrada de novas empresas no mesmo mercado. Tais alianças podem ser:

- Aliança de produto/serviço: onde uma empresa é autorizada pela outra a produzir seu produto ou serviço.
- Aliança promocional: onde uma empresa promove o produto da outra conjuntamente com os seus.
- Alianças logísticas: onde uma empresa oferece serviços pós-venda ou de distribuição aos produtos da outra.

- Parcerias de preços: onde uma ou mais empresas fixam preços para o produto, de tal forma que o comprador não consegue optar pelo menor preço.

Após a definição das principais estratégias a serem seguidas pela empresa, deve-se planejar como serão detalhados os apoios necessários para a efetiva implementação das estratégias. O planejamento deverá incluir as pessoas responsáveis, as áreas envolvidas, os recursos necessários e os prazos a serem cumpridos. A implementação é parte mais delicada de todo o processo, pois de nada adiantará uma estratégia clara, programas de apoio bem delineados se a empresa falhar na implementação. “Uma estratégia bem concebida significa pouco se não for eficazmente implementada” (ROBBINS, 2000).

A consultoria McKinsey desenvolveu o “Modelo 7Ss” que indicam os fatores fundamentais que devem estar presentes na implementação de uma estratégia com sucesso. A Figura 4.15 demonstra esquematicamente este modelo e o inter-relacionamento dos fatores fundamentais. O quadro da Tabela 4.20, define e conceitua cada um dos fatores fundamentais.

Assim, para que a implementação de uma estratégia seja bem sucedida, é necessário que a empresa considere de alguma forma os 7Ss da McKinsey e suas interações no programa de implementação estratégica.

Apesar disto tudo, muitas empresas encontram diversas explicações para não ter uma estratégia definida. “Muitos empreendedores não se dão ao trabalho de redigir planos bem-elaborados por bons motivos. Eles prosperam em mercados que sofrem mudanças rápidas e em nichos que tendem a deter as companhias já estabelecidas e, sob tais condições fluidas, a capacidade de dançar conforme a música é mais importante do que um planejamento cuidadoso” (MINTZBERG et al, 2000).

Pelo exposto, e pela amplitude deste trabalho, pode-se resumir a formulação da estratégia em apenas duas escolhas: liderança em custos e diferenciação, pois mesmo no caso da estratégia do foco, os clientes levarão a empresa a trabalhar com custos mais baixos ou com um serviço diferenciado. O preenchimento do “Diagnóstico de Posicionamento Estratégico” apresentado no Anexo V, dará uma orientação numérica quanto à escolha da estratégia a ser utilizada pela empresa. Se o “Diagnóstico de Posicionamento Estratégico” indicar 15 ou mais respostas na letra “A”, a empresa poderá adotar a estratégia de liderança em custos. Para 15 ou mais respostas na letra “B”, a tendência será adotar a estratégia de diferenciação. Nos casos de pontuações iguais,

qualquer das duas estratégias poderão ser adotadas, lembrando-se sempre de que o importante no Diagnóstico de Posicionamento Estratégico é o conjunto das respostas, e não algumas respostas analisadas individualmente.

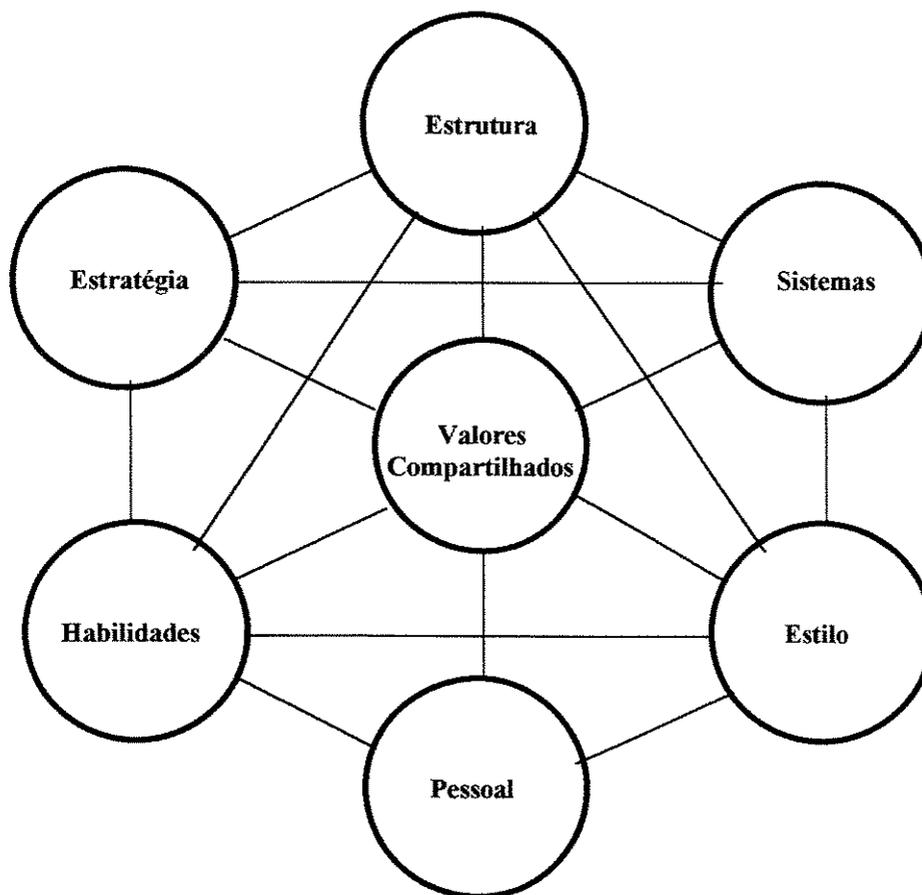


Figura 4.15: Modelo dos 7Ss da McKinsey. (Fonte: ROBBINS, 2000)

4.9 Controle Estratégico

Um sistema de controle estratégico é projetado para apoiar os administradores na avaliação do progresso da organização com sua estratégia e, quando existirem discrepâncias, na formulação de ações corretivas” (BATEMAN & SNELL, 1998).

A empresa precisa verificar em intervalos regulares de tempo se os resultados esperados estão sendo alcançados, assim como manter a monitoração ambiental para saber se alguma mudança ou tendência poderá afetar a estratégia inicial.

Dependendo do mercado onde a empresa atua, a frequência das ações de controle deverão ser maiores ou menores. Alguns mercados extremamente dinâmicos, com mudanças rotineiras, precisam ser controlados com mais aproximação que outros mercados mais estáveis, que sem mantém de um ano para outro sem alterações significativas. Ainda existem mercados que mudam rapidamente de maneira imprevisível, como no caso de “hobbies”, e nestes casos, necessita-se de monitoração mais intensiva.

FATORES	CONCEITOS
Estrutura	A estratégia determina a estrutura. O desenho estrutural da organização é um veículo para ajudar a organização a alcançar suas metas. Se a estratégia da organização mudar, normalmente sua estrutura também mudará.
Sistemas	Os sistemas – todas as políticas e procedimentos formais, como orçamentos de capital, contabilidade e sistemas de informação – também precisam estar alinhados e apoiados pela estratégia escolhida.
Estilo	A alta administração age como um modelo de papel. Suas ações substantivas e simbólicas comunicam a todos na organização quais são as prioridades e o comprometimento sincero da organização com a estratégia. Significa que os funcionários da empresa compartilham uma forma comum de pensamento e comportamento.
Pessoal	São as pessoas que executam uma estratégia. o processo de seleção e os programas de treinamento da organização precisam apoiar a estratégia garantindo que as pessoas certas sejam contratadas e que os funcionários tenham as qualificações e as habilidades para levar a cabo a estratégia. Significa que a empresa contrata funcionários capacitados, bem treinados e que executam bem suas tarefas.
Habilidades	Dizem respeito à competências centrais da organização. O que a organização faz de melhor. A estratégia escolhida deve ser congruente com os recursos técnicos inerentes à organização. Significam que os funcionários estão preparados para seguir as estratégias da empresa.
Estratégia	A administração obviamente precisa partir da estratégia correta, refletindo uma determinação precisa do ambiente, particularmente das ações atuais e futuras dos concorrentes.
Valores Compartilhados	Este fator traduz a estratégia em metas superiores que unem a organização em torno de algum objetivo comum, como a missão da organização. Significa que os funcionários dividem os melhores valores e missões.

Tabela 4.20: Quadro com conceituação e definição dos fatores fundamentais. (Adaptado de ROBBINS, 2000)

A única certeza no ambiente empresarial é que o mercado é mutante, em alguns casos com mais velocidade e mais profundidade, porém todos os mercados mudam, porquê mudam os valores da sociedade, muda o comportamento da força de trabalho, muda a tecnologia, e muda a concorrência. A empresa precisa desenvolver mecanismos que identifiquem as necessidade de correções ou alterações na implementação das estratégias.

Em geral, os sistemas de controle estratégico incluem algum tipo de controle orçamentário para monitorar e controlar gastos financeiros. Porém, é preciso tomar cuidado ao incluir este tipo de controle, pois a implementação de estratégias opera com tendências, inovação e futuro, e isto

pode requerer compromissos financeiros diferentes durante o período orçamentário. Por outro lado, nenhuma empresa pode deixar de pensar no controle dos gastos, uma vez que a busca pelo resultado, deve ser uma constante. Recomenda-se trabalhar com dois orçamentos: um estratégico e outro operacional. “O orçamento estratégico é utilizado pra criar e manter a eficácia a longo prazo enquanto o orçamento operacional é intensamente monitorado para se atingir eficiência a curto prazo” (BATEMAN & SNELL, 1998).

4.10 Redação do planejamento estratégico no “Plano de Negócios”

No corpo principal do plano de negócios não é necessário incluir informações e análises que determinaram a escolha da estratégia, a definição das metas e objetivos, a escolha das melhores oportunidades, e como a missão e a visão foram determinadas. Tais informações e mecanismos utilizados para a consecução de tais definições devem constar de um anexo para uso exclusivo da empresa, não podendo ser divulgado para clientes, fornecedores, investidores de risco, bancos, etc. Ao leitor do plano de negócios, a empresa precisa demonstrar somente que conhece as inter-relações e as variáveis do ambiente externo e interno, suas causas e conseqüências, e as formas que ela utiliza para lidar com estas inter-relações e variáveis. Assim, as informações extraídas do planejamento estratégico poderão compor a descrição da empresa. O modelo apresentado na Figura 4.16 poderá ser uma continuidade do modelo apresentado no quadro das Figura 3.1 (a) e 3.1 (b).

Neste capítulo abordou-se as questões do planejamento estratégico dentro do Plano de Negócios. Descreveu-se instrumentos que podem ser utilizados pela micro e pequena empresa na elaboração de uma análise ambiental e na formulação de estratégias e objetivos de médio e longo prazo. O principal destaque deste capítulo ficou por conta da necessidade da empresa em conhecer a si mesma e ao ambiente onde ela está inserida.

O próximo capítulo apresentará os produtos e serviços oferecidos pela empresa, e os instrumentos de análise destes produtos e serviços para demonstrar o quanto a empresa conhece de seu trabalho.

Visão

A(razão social da empresa)....., é uma empresa voltada para o futuro e expressa isto através da sua visão:.....
.....(descrição da visão da empresa).....
.....

Missão

A missão da(razão social da empresa)....., é
.....(descrição da missão da empresa).....
.....

Posicionamento estratégico

A(razão social da empresa)..... entende que sua cadeia de valores, representada por:(denominação dos elos da cadeia de valores escolhida)..... e complementada pelas habilidades de(competências essenciais)..... poderá transformar em benefícios para os clientes, a estratégia de.....(posicionamento estratégico escolhido).....

Objetivos

- 1)
- 2)
- 3)

Metas

- 1)
- 2)
- 3)
- 4)
- 5)
- 6)

Figura 4.16: modelo auto-explicativo da descrição das definições estratégicas da empresa.

Capítulo 5

Produtos e Serviços

5.1 Introdução

A descrição dos produtos ou serviços é importante para que a empresa venda sua idéia a investidores. É também interessante para comparar com a concorrência e tentar perceber o que eles estão fazendo de errado, e o que estão fazendo de certo. Nesta comparação pode-se ganhar à medida que percebe-se os erros dos outros e tenta-se fazer diferente ou quando percebe-se os acertos dos outros e tenta-se copiá-los. Ainda dentro desta fase do “Plano de Negócios” é importante verificar as questões dos direitos de propriedade, ou seja, se a empresa possui marca registrada e qual a validade da mesma, se o logotipo é registrado e seu tempo de validade, se possui alguma patente registrada e qual o tempo de validade. Elaborar também uma listagem com as vantagens e desvantagens do seu produto ou serviço comparado com o produto ou serviço dos concorrentes.

“No caso de um produto, uma descrição das características físicas é normalmente adequada. Costuma ser útil incluir uma foto, um desenho ou um catálogo. No caso de um serviço, um diagrama ajuda, algumas vezes, a transmitir aquilo que está sendo fornecido pela empresa” (SIEGEL et al, 1996).

Se a empresa for uma prestadora de serviços dizer quais são os serviços da empresa, e porquê ela é capaz de fornecê-los; como eles são fornecidos, quem fará o trabalho, e onde o serviço será realizado. Expor as características únicas do negócio e o que ele tem de especial para oferecer aos clientes. Se existir tanto produtos quanto serviços que funcionem em conjunto para o benefício do cliente (como por exemplo, garantia para os produtos vendidos), não deixar de mencionar isto no Plano de Negócios. Dizer onde são obtidos os suprimentos e porquê tais

fornecedores foram escolhidos. Projetar os gastos gerais e despesas com veículos. Esclarecer se o serviço será executado na casa do cliente ou num escritório, quanto tempo leva a execução do serviço e quantas destas horas são cobradas do cliente.

Se a empresa for um fabricante ou atacadista, deverá descrever detalhadamente o processo de produção, desde o recebimento do material, até a embalagem final e a entrega do produto. Isto poderá ser apresentado através de um fluxo de processo, e servirá para identificar os diversos estágios da produção, além de permitir a visualização do processo como um todo. Questões relativas aos direitos intelectuais, tais como: direitos autorais, patentes ou registros de marcas; deverão ser descritas nesta seção.

Se a empresa for do ramo varejista, é fundamental que a descrição dos produtos comercializados estejam acompanhados de informações sobre fornecedores. A descrição do processo de seleção dos fornecedores e de produtos também devem estar incluídos neste item. Por fim, apresentar um fluxo de processo demonstrando como os produtos chegam do fabricantes até a loja, como são armazenados na loja e como saem das prateleiras para as mãos do consumidor.

“Diferenciar seus produtos e serviços dos da concorrência demonstra um conhecimento profundo dos mesmos. Um dos aspectos mais importantes da administração de um negócio é dar aos seus clientes razões para comprar seus produtos, e uma das melhores razões é que os benefícios oferecidos completem os desejos dos clientes” (BANGS JR, 1998).

5.2 Ciclo de vida do produto

Durante a sua vida, um produto passa por quatro etapas de desenvolvimento, que completam o ciclo de vida do produto: nascimento, crescimento, maturação e declínio. Cada etapa apresenta as características definidas pela Tabela 5.1.

Por outro lado é importante a empresa conhecer as causas principais de fracasso dos produtos, pois o conhecimento destas causas ajudará a eliminar tentativas fadadas aos insucesso, antes que elas consumam tempo e dinheiro. “Obviamente, o dinheiro gasto com fracassos é dinheiro que poderia ter sido mais bem empregado no desenvolvimento e na introdução de sucessos” (GRUENWALD, 1994). As principais causas de fracasso são: mau planejamento, mau gerenciamento, mau conceito, execução ruim, mau uso da pesquisa, tecnologia ruim, mau senso de oportunidade, etc.

ETAPAS	CARACTERÍSTICAS
Nascimento	<ul style="list-style-type: none"> • Elevadas despesas de promoção • Grande esforço para tornar a marca reconhecida pelo mercado • Preços mais altos em função da baixa produtividade • Custos tecnológicos de produção elevados em função da pequena margem para depreciação. • Margens de lucro estreitas em função do valor que o mercado se dispõe a pagar. • Custos fixos elevados em função da produção em pequenos lotes • Fluxo de caixa negativo dado que os investimentos são altos e as vendas baixas
Crescimento	<ul style="list-style-type: none"> • A receita aumenta em função do aumento das vendas • Melhora a relação promoção e vendas. • Custos fixos diminuem em função do aumento do tamanho dos lotes. • Fluxo de caixa tende a ser negativo pois a demanda de investimentos supera a capacidade de geração de lucros.
Manutenção	<ul style="list-style-type: none"> • A taxa de crescimento das vendas diminui e tende a estabilizar-se. • O consumidor acostumou-se ao produto e pressiona por redução de preços. • As vendas se mantêm no nível de crescimento do mercado. • Os custos fixos se estabilizam em função da estabilidade dos lotes. • Inicia-se o processo de retorno do investimento sobre a P&D.
Declínio	<ul style="list-style-type: none"> • Desaparecimento do produto do mercado em função do declínio insustentável das vendas • Tentativas de promoções e descontos não são capazes de recuperar a receita com o produto. • Já existe produto tecnologicamente superior no mercado, que ganha terreno rapidamente. <p>Quando o produto substituto é da própria empresa, o processo é denominado "canibalismo".</p>

Tabela 5.1: Relações entre as etapas do ciclo de vida de um produto e as características de cada etapa. (Adaptado de KOTLER, 1998)

O ciclo de vida de um produto está intimamente ligado à taxa de remuneração desejada, e esta segunda é o que realmente interessa ao investidor. “A taxa de remuneração K é a taxa que o investidor deseja obter de remuneração em uma aplicação financeira em determinado empreendimento, dado um risco implícito. Quanto maior o risco da aplicação, maior será a taxa de remuneração desejada pelo investidor” (PAVANI et al, 1997).

Para uma análise dos produtos em relação ao grau de risco dos empreendimentos, utiliza-se a Matriz Produto x Mercado, conforme demonstrado no quadro da Tabela 5.2.

5.3 Estratégia de produto

Existem dois momentos críticos na relação entre o produto e o mercado: o momento do produto entrar no mercado e o momento da empresa retirar o produto do mercado.

“Como os riscos da introdução de um novo produto são cada vez mais elevados, várias empresas testam os seus produtos antes da comercialização” (DOLABELA, 1999). Os testes do produto são realizados através de pesquisa quantitativa com a utilização de entrevistas sistematizadas por um questionário, ou grupos de discussão compostos de 6 a 10 pessoas de perfil consumidor semelhante, aos quais o produto é apresentado para avaliação coletiva.

PRODUTO X MERCADO	ESTRATÉGIA RECOMENDADA
Produto atual no mercado atual	Estratégia de concentração representa menor risco, sendo recomendada para mercados que ainda se encontram em fase de crescimento. A empresa deve maximizar seus ativos de produto e mercado.
Produto atual no mercado novo	Estratégia de estabelecimento de parcerias com empresas que conheçam o mercado e já tenham acesso aos canais de distribuição.
Produto novo no mercado atual	Se a empresa tiver como sua competência essencial o desenvolvimento de novos produtos, utiliza com sucesso a estratégia de criar novos produtos para vender no mesmo canal de distribuição.
Produto novo no mercado novo	É o modelo de maior risco, e mesmo que a empresa encontre um investidor disposto, a taxa de retorno exigida será alta.

Tabela 5.2: Quadro demonstrativo da Matriz Produto x Mercado. (Adaptado de PAVANI et al, 1997)

Para avaliar a reação dos concorrentes, a taxa de adoção do produto, a reação dos varejistas ou atacadistas, deve-se introduzir o produto experimentalmente num mercado pré-selecionado. Durante esta fase o produto recebe modificações devido às reações apresentadas, e ao final do teste define-se, além dos aspectos funcionais, os atributos tais como: marca, logomarca, embalagem, cor, design e qualidade.

A classificação dos produtos irá determinar o conjunto de estratégias a serem desenvolvidas pela empresa. A Tabela 5.3 expressa as principais classificações dos produtos. É importante salientar que determinados produtos podem ocupar dois ou mais tipos de classificação.

CLASSIFICAÇÃO DOS PRODUTOS	CARACTERÍSTICAS
Bens duráveis	Duram após muito uso. Exemplo: televisão, geladeira, etc.
Bens não-duráveis	Desaparecem ou deixam de ter utilidade. Exemplo: jornais, alimentos, etc.
Serviços	Atividades, benefícios, que são colocados à venda. Não ocorre transferência de propriedade e são de difícil padronização e uniformidade. Exemplo: concertos, entrega de jornais, etc.
Bens de conveniência	Aqueles adquiridos de forma freqüente e cuja compra normalmente não exige grandes esforços. Exemplo: cigarros, sabonetes, creme dental, combustível, etc.
Bens de compra comparada	Aqueles que exigem esforços do consumidor no sentido de comparar a qualidade, preço, etc. Exemplo: móveis, roupas, eletrodomésticos, etc.
Bens de uso especial	Aqueles que têm características únicas e/ou identificação de marca e cuja compra envolve avaliação mais demorada. Exemplo: jóias.

Tabela 5.3: Quadro da classificação dos produtos e suas respectivas características. (Fonte: DOLABELA, 1999)

A forma como a empresa pretende retirar um produto do mercado em benefício de outro tecnologicamente mais moderno, deve fazer parte do planejamento. Os aspectos-chave deste processo de substituição devem ser detalhados.

Por outro lado, a empresa deve descrever também, como ela determina os produtos futuros em função do desempenho dos produtos atuais, demonstrando novas formas de desenvolvê-los, produzi-los e distribuí-los.

5.4 Produtos atuais

Deve-se elaborar uma descrição detalhada dos produtos e serviços oferecidos pela empresa, indicando as principais características dos produtos, quais benefícios eles oferecem ao consumidor, e qual o diferencial do produto perante o produto da concorrência. Descreve-se também a forma pela qual o produto é produzido, como é controlado e quais os requisitos de qualidade são exigidos. Se o produto tiver algum tipo de “Selo de Qualidade”, ou for reconhecido como um produto de alto desempenho por um cliente de renome nacional ou internacional, o ainda se algum Instituto de Pesquisa Tecnológica atribui uma alta pontuação ao produto, evidenciar tais destaques nesta seção. Deve-se apontar também quais os caminhos futuros que a empresa pretende seguir em termos de desenvolvimento de produtos.

Uma boa descrição dos produtos e serviços inicia-se necessariamente pela denominação do produto ou serviço oferecido, e sua classificação (bens duráveis, bens não-duráveis, serviços, bens de conveniência, bens de compra comparada e bens de uso especial), seguido de uma descrição física do produto, não se esquecendo de características que afetam os sentidos humanos, tais como: aroma, sons, cores, contato, etc. É importante também indicar se o produto é oferecido em modelo único, ou se é oferecido dentro de uma variedade de modelos para utilizações específicas. O mesmo cuidado deve ser tomado em relação aos tamanhos.

A descrição da embalagem deve acompanhar a descrição do produto, incluindo-se aqui, as proteções recomendadas ao produto, o prazo de validade, o que representa cada detalhe da embalagem, o manual de instalação e uso quando for o caso, etc.

No caso de empresa prestadora de serviços, explicar o porquê a empresa se julga apta a fornecer o tipo de serviço oferecido, a forma como os serviços são fornecidos, as pessoas que executarão o trabalho e suas respectivas qualificações para tanto, e onde o serviço será realizado.

“Satisfação é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa” (KOTLER, 1998).

Um produto deve sempre ser direcionado para satisfazer o cliente, atendendo suas necessidades e desejos de uma forma diferenciada da concorrência. Somente desta forma a empresa conseguirá a plena satisfação do cliente. Assim, torna-se importante descrever a forma como os produtos ou serviços da empresa atenderam as necessidades dos clientes e que tipo de clientes tiveram suas necessidades atendidas. Por outro lado, descrever também as vantagens que o produto oferece, quais resultados foram alcançados e como isto foi efetuado. Pode-se juntar na seção de anexos a tabulação de dados que resultaram de uma pesquisa para medir a satisfação do cliente.

Definir claramente quais as vantagens do produto ou serviço oferecidos sobre os produtos ou serviços oferecidos pelos concorrentes, ou melhor, explicar porquê um cliente deixaria de comprar os produtos ou serviços de um concorrente e optaria pela compra dos produtos ou serviços oferecidos pela empresa, mesmo que seja um cliente de longa data do concorrente. Dentro desta mesma linha, explicar se o produto ou serviços oferecido possui alguma característica única, o que é considerado um dos principais pontos de atratividade para os clientes.

A identificação das vantagens competitivas dos produtos da empresa passa necessariamente por uma comparação com os produtos oferecidos pelos concorrentes diretos. Assim, preenchendo-se a Tabela 5.4 e atribuindo-se notas de 0 à 10 para os produtos da empresa e para os produtos da concorrência, pode-se obter claramente as vantagens competitivas que os produtos oferecem, ou seja, as razões pelas quais um cliente irá optar pelo produto da empresa e não do concorrente.

5.5 Tecnologia

Identificar claramente as tecnologias necessárias à produção do produto, e quem é o proprietário de tais tecnologias. Destacar ainda se o produto é único e inovador, e se utiliza ou não tecnologia de ponta. Por fim, deve-se descrever de que maneira as tecnologias necessárias encontram-se disseminadas no mercado, se existem patentes ou propriedade intelectual para tais tecnologias.

VANTAGEM COMPETITIVA	Empresa	Concorrente A	Concorrente B	Concorrente C	Concorrente D
Preço					
Qualidade do produto					
Marca					
Recursos do produto					
Vendedor					
Ofertas / descontos especiais					
Publicidade					
Embalagem					
Especificações de projeto					
Comodidade na hora da compra					
Local das compras					
Demanda					
Qualidade do serviço					
Crédito					
Manutenção					
Garantia					
Atendimento					
Perspectiva econômica					
Custo do dinheiro					
Mudanças tecnológicas					
Desenvolvimento competitivo					
Desenvolvimento legal					

Tabela 5.4: Análise comparativa entre os focos de vantagem competitiva entre os diversos produtos do mercado. (Adaptado de SEBRAE, 2000)

O objetivo básico é utilizar a tecnologia como um instrumento competitivo. Assim é necessário a empresa:

- Identificar todas as tecnologias da cadeia de valores. As empresas, em geral identificam apenas as tecnologias envolvidas no produto ou no processo de produção, e consideram apenas as tecnologias inovadoras chamadas de tecnologia de ponta. Todas as fases da cadeia de valor envolvem alguma tecnologia, mesmo que seja simples, inclusive a tecnologia para desenvolver tecnologia.
- Identificar tecnologias potencialmente relevantes em outros setores de mercado ou em desenvolvimento científico. Os sistemas de informação, os novos materiais e os produtos eletrônicos revolucionam diariamente o cenário tecnológico, criando novas tecnologias ou combinando as já existentes.
- Determinar a trajetória provável da transformação de tecnologias essenciais. A transformação tecnológica determina as tendências em todas as atividades de valor, e em

toda a cadeia de valor, tanto do fornecedor quanto do comprador. Jamais aceitar uma tecnologia como madura.

- Determinar que tecnologias e transformações tecnológicas em potencial são mais significativas para a vantagem competitiva e a estrutura produtiva. “As tecnologias significativas são aquelas que: criam elas mesmas uma vantagem competitiva sustentável; mudam os condutores dos custos ou da singularidade em favor de uma empresa; resultam em vantagens para o primeiro a mover-se; e melhoram a estrutura produtiva geral” (PORTER, 1990). A empresa deve identificar estas tecnologias e analisar de que forma elas causarão impactos nos custos, na diferenciação ou na estrutura produtiva.
- Avaliar as capacidades relativas de uma empresa em tecnologias importantes e o custo da realização de aperfeiçoamento. A empresa precisa conhecer detalhadamente a sua capacidade de acompanhar o desenvolvimento tecnológico, além de ter identificado seus pontos fortes em relação as tecnologias básicas.
- Selecionar uma estratégia de tecnologia, envolvendo todas as tecnologias importantes, que reforce a estratégia competitiva geral da empresa. “Incluídos na estratégia tecnológica de uma empresa devem estar os seguintes pontos: uma classificação de projetos de P&D que reflita sua importância para a vantagem competitiva; escolhas sobre liderança tecnológica ou seguimento em tecnologias importantes; políticas quanto ao licenciamento que melhorem a posição competitiva geral; e meios para obter exatamente a tecnologia necessária” (PORTER, 1990).
- Reforçar as estratégias de tecnologias de unidades empresariais no nível da corporação. Para fortalecer sua posição tecnológica, uma empresa diversificada deve: dar assistência e acompanhar as tecnologias para identificar os possíveis impactos sobre as unidades de negócios; encontrar, explorar e criar inter-relações tecnológicas entre as unidades de negócios.

5.6 Pesquisa e desenvolvimento

Atualmente, é impossível uma empresa sobreviver num mercado competitivo e globalizado sem que investimentos sejam feitos em P&D (pesquisa e desenvolvimento). Muitas vezes, os padrões de desempenho das empresas chamadas de classe mundial (World Class

Manufactures), enfocam o percentual do faturamento aplicado em P&D. Para manter-se competitivo é necessário manter-se atualizado quanto às recentes tendências, a empresa necessita de um plano de desenvolvimento de novos produtos ou de novas tecnologias que inclua os custos de desenvolvimento (laboratórios, pesquisas, materiais, pessoal especializado, testes, etc.), e o estabelecimento das atividade a serem desenvolvidas.

A atividade de P&D não pode ficar restrita somente às grandes empresas, pois se as micro e pequenas empresas ficarem fora deste tipo de atividade, seja por falta de capital, seja por falta de visão dos empresários, elas acabarão sucumbindo diante do mercado globalizado. “É equivocado pensar que somente as grandes empresas têm P&D. Hoje em dia P&D deve ser entendido como uma função tão fundamental como as tradicionais, que pode ser executada por uma pessoa ou por uma equipe, dependendo do tamanho da empresa” (PAVANI et al, 1997).

A forma como a empresa desenvolve novos produtos e serviços, e as alianças estratégicas desenvolvidas devem ser evidenciadas, pois demonstrará que a empresa está inserida no mercado globalizado, e o quanto ela poderá manter-se atualizada diante das recentes tendências. Além disso uma planilha com a projeção dos investimentos em P&D deverá ser incluída na secção “Plano de Investimentos”.

5.7 Critérios de seleção de produtos

“Composto de produtos é o conjunto de todos ou produtos e itens que um vendedor específico coloca à venda para os compradores” (KOTLER, 1998).

Dentro de todas as empresas existe o chamado “composto” de produtos, onde alguns são muito rentáveis e outros nem tanto. Alguns estão na fase do crescimento e outros na fase do declínio. Existem também aqueles produtos de compra casada, ou seja, um produto não é tão rentável, porém para que a empresa possa produzir um outro muito mais rentável ela se vê obrigada pelo cliente a produzir o outro também. Assim, não se pode dizer que uma empresa é um fracasso somente porquê ela tem alguns produtos deficitários, o importante é questionar o porquê aqueles produtos fazem parte do catálogo, e apresentar justas razões para tanto.

Existem quatro dimensões de composto de produtos que determinam a estratégia de produto da empresa, principalmente quanto aos critérios de seleção de produtos. Pode-se acrescentar novas linhas de produtos ou subtrair linhas de produtos, variando a abrangência do composto de produtos. Pode-se também aumentar ou diminuir a variedade de modelos de cada

produto e variar a profundidade do composto de produtos. Pode-se aumentar ou diminuir o número de produtos de cada linha, obtendo-se variação na extensão do composto de produtos. E finalmente pode-se aumentar ou diminuir o grau de relacionamento das diversas linhas de produtos, e variar a consistência do composto de produtos.

5.8 Modelo para a apresentação dos produtos e serviços

O modelo apresentado na Figura 5.1 poderá ser um excelente guia na elaboração da descrição dos produtos e serviços fornecidos pela empresa, sendo preenchido os campos em branco, após o preenchimento do “Formulário para Análise de Produtos e Serviços” do Anexo VI.

Vale lembrar que o modelo apresentado na Figura 5.1 foi elaborado com vistas a uma empresa fabricante de produtos, e para ser utilizado por uma empresa prestadora de serviços ou do ramo comercial, deverá sofrer adaptações. Por outro lado, mesmo para empresas do ramo industrial, deve-se ter em mente que o modelo poderá ser adaptado às condições particulares de cada empresa.

Neste capítulo apresentou-se os instrumentos de análise e descrição dos produtos ou serviços oferecidos pela empresa no Plano de Negócios. Nesta apresentação destaca-se o conhecimento da empresa para com seus produtos e serviços, a forma como eles são oferecidos e a forma como a empresa desenvolve novos produtos.

O próximo capítulo abordará a análise do mercado no Plano de Negócios, ou seja, estarão sendo discutidas questões sobre o segmento de mercado que a empresa atua, sobre o perfil do consumidor dos produtos da empresa e a análise dos concorrentes.

2. PRODUTOS

A(razão social da empresa)....., é uma empresa do segmento de....(classificação dos produtos)....fabricante dos seguintes produtos:

-(PRODUTO A).....: Fabricado em(principal material utilizado).....e comercializado em(nº de modelos e tamanhos)....., apresentando como principal característica..... (aroma, som, cor, ou outra característica que identifica o produto)....., e é fornecido em(descrição da embalagem).....O produto tem sua performance reconhecida pela.....(nome da entidade que atribuiu algum tipo de reconhecimento ao produto)..... através do.....(denominação do reconhecimento recebido)..... A principal tecnologia envolvida com o produto é(nome da tecnologia utilizada, quando houver)....., e atualmente, o produto encontra-se na fase de(etapa do ciclo de vida do produto)..... Sua principal vantagem competitiva, quando comparado com outros produtos similares oferecidos pelos concorrentes é(descrição da vantagem competitiva).....
-(PRODUTO B).....: Fabricado em(principal material utilizado).....e comercializado em(nº de modelos e tamanhos)....., apresentando como principal característica..... (aroma, som, cor, ou outra característica que identifica o produto)....., e é fornecido em(descrição da embalagem).....O produto tem sua performance reconhecida pela.....(nome da entidade que atribuiu algum tipo de reconhecimento ao produto)..... através do.....(denominação do reconhecimento recebido)..... A principal tecnologia envolvida com o produto é(nome da tecnologia utilizada, quando houver)....., e atualmente, o produto encontra-se na fase de(etapa do ciclo de vida do produto)..... Sua principal vantagem competitiva, quando comparado com outros produtos similares oferecidos pelos concorrentes é(descrição da vantagem competitiva).....

A empresa desenvolve novos produtos através da análise de oportunidades efetuadas no planejamento estratégico e detalhado plano de investimentos em “Pesquisa & Desenvolvimento” apresentado na secção(número da secção do Plano de Negócios onde está detalhado o investimento em P&D)..... Além disto a empresa conta com o apoio estratégico da.....(nome das alianças para P&D desenvolvidas).....

A empresa acompanha o desempenho de seus produtos através de uma pesquisa(frequência de realização)..... de mensuração da satisfação do cliente, tendo recebido nota..... conforme demonstrado nos formulários do Anexo(nº do anexo onde encontram-se os formulários da pesquisa).....

Figura 5.1: modelo auto-explicativo da descrição dos produtos da empresa

Capítulo 6

Análise de Mercado

6.1 Introdução

Um “Plano de Negócios” tem dois propósitos básicos: demonstrar o conhecimento da empresa sobre ela mesma e o conhecimento da empresa sobre o ambiente onde ela está inserida. A análise do mercado diz respeito ao conhecimento da empresa sobre o seu ambiente externo e as inter-relações com este ambiente. Uma análise de mercado deverá fornecer subsídios para o plano de marketing.

A análise de mercado é uma forma de conhecer o mercado, avaliando de forma sistemática o ambiente onde o produto / serviço da empresa está inserido. O mercado é composto pelos concorrentes, pelos fornecedores e principalmente pelos clientes. A definição do mercado passa necessariamente pela: análise da indústria/setor, descrição do segmento de mercado, análise SWOT do produto/serviço, e análise da concorrência.

6.2 Análise do setor de mercado

A análise do setor de mercado deve apresentar dados referentes ao tamanho, índice de crescimento, e estrutura do setor de mercado onde a empresa está ou irá atuar. O primeiro passo é a coleta de informações sobre o setor ao qual a empresa pretende lançar-se, o que poderá ser feito com auxílio de pesquisa de campo, entrevistas com outros empresários do setor, consulta às entidades de classe vinculadas ao setor, consulta a governos de estado, de municípios e até mesmo federal, consulta a entidades especializadas em estatísticas ou que mantenham banco de dados com informações do mercado, tais como: IBGE, SEBRAE, DIEESE, etc., ou consultas em publicações especializadas. As informações devem ser selecionadas com base nos objetivos da

empresa, já definidos na fase do planejamento estratégico e pode estar relacionada com a estrutura do setor, com as práticas de marketing e com o composto de marketing. As informações devem sempre estar acompanhadas de dados estatísticos para que o grau de veracidade possa ser calculado. As informações, depois de filtradas e selecionadas, são utilizadas para monitorar as mudanças e tendências do mercado, de tal forma que a empresa passe a ter um leque de oportunidades a serem aproveitadas, decorrentes da identificação destas tendências de mudanças.

6.3 Descrição do segmento de mercado

Uma vez identificado o mercado geral, busca-se a definição do mercado-alvo e este é um dos principais problemas de todas as empresas. A probabilidade de sucesso de um empreendimento que não tenha um segmento de mercado claramente definido é ínfima. Nenhuma empresa poderá atender todos os tipos de clientes, e quem tentar fazê-lo acabará por não atender nenhum tipo.

Uma análise de mercado bem elaborada pode definir claramente o setor em que a empresa atua e seu mercado geral, porém dentro deste mercado geral ainda deve-se procurar uma subdivisão que será o alvo principal da empresa. O segmento-alvo deve ser definido a partir das características do produto, do perfil do consumidor e de outros fatores que afetam de maneira direta o consumo do produto. O mercado-alvo não é aquele que a empresa gostaria que fosse, mas aquele com potencial de consumo do produto.

“A segmentação de mercado representa um esforço para o aumento de precisão de alvo de uma empresa” (KOTLER, 1998). A segmentação de mercado pode apresentar quatro níveis: segmentos, nichos, áreas locais e indivíduos, conforme demonstrado no quadro da Tabela 6.1.

“A estratégia de nicho é a de melhor relação Custo x Benefício para uma pequena empresa. Ao se instalar em um nicho, a empresa será líder e quando a concorrência pensar em atacá-la, a empresa irá criar as barreiras de entrada” (PAVANI et al, 1997).

Existem alguns fatores que precisam ser analisados dentro desta etapa, pois estão diretamente ligados ao comportamento do consumidor diante da decisão da compra. Tais fatores podem ser divididos em quatro grandes grupos: fatores culturais, fatores sociais, fatores pessoais e fatores psicológicos.

Os fatores culturais estão relacionados à origem do indivíduo, que na fase da infância adquiriu um conjunto de valores, percepções, preferências e comportamentos transmitidos pela família e por outras instituições. Existe também a influência das subculturas que fornecem identificação específica e socialização para os seus membros, e isto inclui: nacionalidades, religiões, grupos raciais e regiões geográficas. Por fim, existem as classes sociais, que são divisões de uma sociedade, com base em valores econômicos, e cujos membros possuem valores, interesses e comportamentos semelhantes.

NÍVEIS DE SEGMENTAÇÃO	CARACTERÍSTICAS
Segmentos	<ul style="list-style-type: none"> • Os consumidores são bastante similares em desejos e necessidades. • Alguns consumidores desejam características e benefícios adicionais, enquanto que outros abrem mão de algo por não desejarem muito. • A empresa pode criar uma oferta de produto / serviço mais ajustada e cobrar um preço mais apropriado à clientela-alvo. • A escolha de canais de distribuição e comunicação é mais fácil. • A empresa enfrentará um número menor de concorrentes, somente aqueles que estiverem focando o mesmo segmento.
Nichos	<ul style="list-style-type: none"> • Os consumidores possuem um conjunto completo e distinto de necessidades. • Os consumidores estão dispostos a pagar um preço maior para a empresa que satisfizer estas necessidades. • A empresa deve ter as habilidades exigidas para atender ao consumidor de maneira superior. • A empresa obtém alguma economia de escala através da especialização. • É provável que o nicho não atraia outros concorrentes. • O nicho deve ter potencial de tamanho, lucro e crescimento suficiente.
Áreas locais	<ul style="list-style-type: none"> • Programas preparados sob medida conforme as necessidades e desejos de grupos de consumidores locais (áreas comerciais, vizinhanças, até lojas individuais). • Demanda pouco investimento em propaganda. • Atendimento específico aos varejistas regionais.
Indivíduos	<ul style="list-style-type: none"> • Uso intensivo de tecnologia (computadores, bancos de dados, produção flexível, robótica, e mídias de comunicação instantânea para permitir o atendimento individualizado). • Customização de massa, que significa preparar uma base consistente de produtos e comunicações para atender às exigências de cada consumidor.

Tabela 6.1: Quadro dos níveis de segmentação de mercado e suas características. (Adaptado de KOTLER, 1998)

Os fatores sociais são compostos dos grupos de referência, família e papéis ou posição social. Os grupos de referência são todos os grupos de pessoas que, de forma direta ou indireta influem nas atitudes e no comportamento de uma pessoa. Existem os grupos de referência primários com os quais a pessoa interage no dia-a-dia (família, amigos, vizinhos e colegas de trabalho) e existem os grupos de referência secundários, cuja interação é formal e menos contínua (religiosos, profissionais, sindicatos, clubes e associações). A influência dos grupos de referência pode ser destacada no ciclo de vida do produto:

- Quando o produto é lançado, a decisão de comprá-lo é fortemente influenciada pelos grupos de referência, mas a marca escolhida é menos influenciada.
- No estágio de crescimento de mercado, a influência dos grupos de referência é forte tanto na decisão de compra quanto na escolha da marca.
- No estágio de maturidade, a influência dos grupos de referência apresenta-se mais forte na escolha da marca e não na decisão de compra.
- No estágio de declínio, o grupo de referência não possui mais influência, nem sobre a decisão de compra, e nem sobre a escolha da marca.

ESTÁGIO NO CICLO DE VIDA DA FAMÍLIA		PADRÃO COMPORTAMENTAL OU DE COMPRA
1	Solteiro: jovem que não vive com a família	Poucos compromissos financeiros. Líderes de opinião sobre moda. Compram: equipamento básico de cozinha, móveis básicos, carros, enxovais para casamento, férias.
2	Recém-casados: jovens sem filhos	Melhor situação financeira do que em futuro próximo. Taxa de compra mais elevada e média de compra superior para bens duráveis. Compram: carros, refrigeradores, fornos, mobiliário fino e durável, férias.
3	Ninho cheio I: filhos com menos de 6 anos	Despesas domésticas no "pico". Patrimônio líquido baixo. Insatisfeitos com a situação financeira e baixa capacidade de poupança. Interessados em novos produtos. Gostam dos produtos anunciados. Compram: lavadoras, secadoras, TVs, alimentos para bebês, medicamentos contra tosse e doenças respiratórias, vitaminas, bonecas, peruas e caminhonetes, trenós e skates.
4	Ninho Cheio II: casais com filhos de seis anos ou mais	Melhor situação financeira. Algumas esposas trabalham fora. São menos influenciados pela propaganda. Compram em lotes maiores, apreciam ofertas no atacado. Compram: alimentos variados, material de limpeza e higiene, bicicletas, aulas de música, pianos.
5	Ninho Cheio III: casais maduros com filhos ainda dependentes	Situação financeira ainda melhor. Maior número de esposas trabalham fora. Alguns filhos conseguem empregos. Difíceis de serem influenciados por propaganda. Média alta de compra de bens duráveis. Compra: novidades, móveis requintados, viagens de automóveis, eletrodomésticos desnecessários, barcos, serviços odontológicos, revistas.
6	Ninho Vazio I: casais maduros com filhos vivendo fora de casa, chefe da família trabalhando	Aquisição de residências no "pico". Mais satisfeitos com a situação financeira e a capacidade de poupança. Interessados em viagens, recreação, auto-recreação. Dão presentes e fazem contribuições e donativos. Não estão interessados em novos produtos. Compram: férias, artigos de luxo e melhoramentos para residência.
7	Ninho Vazio II: casais maduros com filhos vivendo fora de casa, chefe da família aposentado.	Redução drástica da renda pessoal. Passam mais tempo em casa. Compram: aparelhos médicos, produtos que facilitam a saúde, sono e digestão.
8	Sobrevivente solitário que trabalha	Renda pessoal ainda razoável. Provavelmente venda a casa.
9	Sobrevivente solitário, aposentado	Necessita de cuidados médicos e produtos relacionados com o outro grupo de aposentados. Redução drástica da renda pessoal. Necessidade especial por atenção, afeição e segurança.

Tabela 6.2: Visão do ciclo de vida da família e o comportamento de compra (Fonte: Kotler, 1998)

Os fatores pessoais dizem respeito ao comportamento do consumidor frente ao estágio do ciclo de vida e frente ao estilo de vida. O quadro da Tabela 6.2, apresenta os estágios no ciclo de vida da família e o padrão comportamental ou de compra.

Os fatores relativos ao estilo de vida e sua influência na decisão de compra proporcionou várias pesquisas, com especial destaque para o modelo VALS (Análise dos Valores e Estilos de Vida) do Stanford Research Institute, conforme demonstrado no quadro da Tabela 6.3.

Sobreviventes (4%)	São pessoas em desvantagem que tendem a ser “desesperadas, deprimidas e retraídas”
Batalhadores (7%)	São pessoas em desvantagem que estão lutando valentemente para sair da pobreza
Proprietários (33%)	São pessoas convencionais, conservadoras, nostálgicas e indispostas a novas experiências, que preferem concordar a discordar.
Imitadores (10%)	São pessoas ambiciosas, dispostas a ascender socialmente e conscientes de status; desejam tornar-se grandes.
Realizadores (23%)	representam os líderes da nação, fazem as coisas acontecerem, trabalham de acordo com o sistema e gozam de vida confortável.
Egoístas (5%)	São tipicamente jovens, interessados em si próprios e voltados ao sucesso.
Experimentadores (7%)	São pessoas que possuem vida interior intensa e desejam experimentar diretamente o que a vida tem a oferecer.
Socialmente conscientes (9%)	Pessoas com alto senso de responsabilidade social e que desejam melhorar as condições da sociedade.
Íntegros (2%)	Pessoas plenamente amadurecidas psicologicamente e que combinam os melhores elementos de retidão interna e externa.

Tabela 6.3: Classificação do estilo de vida segundo o modelo VALS (Fonte: Kotler, 1998)

É muito importante conhecer alguns dados sobre a forma dos clientes no momento da classificação do mercado-alvo, e pode-se identificar cinco tipos básicos de personalidades (fatores psicológicos), conforme demonstrado na Tabela 6.4:

TIPO DE PERSONALIDADE	CARACTERÍSTICAS
Inovadores (5% da população)	Correm todos os riscos; jovens e bem educados; familiarizados com novas idéias e tecnologias; têm computadores portáteis e estão conectados a redes; mantêm-se informados por fontes externas.
Primeiros adeptos (10% da população)	Líderes de opinião em suas comunidades; avaliadores cautelosos; abertos a argumentos bem justificados; respeitados por seus companheiros.
Maioria inicial (35% da população)	Evitam riscos sempre que possível; agem de forma deliberada; não experimentam novos produtos, a não ser que se tornem populares.
Maioria tardia (35% da população)	Cépticos, extremamente cautelosos; desapontados com outros produtos; relutantes com novos produtos; respondem apenas à pressão de amigos.
Retardatários (15% da população)	Esperam até o último momento; esperam até os produtos ficarem desatualizados; ainda hesitam.

Tabela 6.4: Cinco tipos básicos de personalidade dos clientes. (Fonte: SEBRAE, 1999)

Mas, quando o cliente não for uma pessoa específica e sim uma outra empresa, as características referentes ao estilo de vida, ou fatores sociais, ou ainda características personalísticas não poderão ser utilizadas. Neste caso, torna-se importante identificar quais mecanismos são utilizados pela empresa cliente para decidir pela compra.

O comportamento de compra industrial também passa por uma análise e identificação dos fatores que influenciam a decisão de compra, sendo eles: fatores ambientais, fatores organizacionais, fatores interpessoais, e fatores individuais.

Dentro dos fatores ambientais destaca-se: o nível da demanda, a perspectiva econômica, o custo do dinheiro, a taxa de mudança tecnológica, os desenvolvimentos políticos e legais, e o desenvolvimento competitivo.

Por outro lado, dentro dos fatores organizacionais, destaca-se: os objetivos da empresa, as políticas, os procedimentos internos, as estruturas organizacionais, e os sistemas.

Em todo processo de negociação existem pessoas envolvidas e os fatores interpessoais acabam ganhando destaque, sendo composto do seguinte: autoridade, status, empatia, e grau de persuasão.

Finalmente, os fatores individuais, abordando as seguintes características da pessoa que efetivamente faz a compra: idade, renda, educação, cargo, personalidade, atitudes de risco, e cultura.

Além do conhecimento das características dos clientes para a classificação dos mesmos dentro dos mercados-alvo, é importante também identificar-se o que os clientes estão comprando. O Anexo VII demonstra um formulário para processar-se esta análise. Assim, após criar segmentos de mercado baseados no que os clientes compram, deve-se identificar as necessidades de cada grupo, abordando os seguintes aspectos do produto ou serviço que a empresa oferece: características, embalagem, preço, e opções de entrega.

Finalmente, quando se está pensando em satisfazer o cliente e conquistar sua fidelidade por um longo período de tempo, deve-se procurar identificar: o que os clientes estão procurando; o que consideram importante; como eles se motivam para a compra; como é a percepção deles para as coisas; e principalmente, como eles escolhem o que comprar e de quem comprar. Pelas respostas a estas questões, pode-se agrupar os clientes por segmentos de mercado, baseando-se

nos benefícios que os clientes buscam encontrar nos produtos / serviços. Estes segmentos de mercado, geralmente oferecem melhores oportunidades para o produto / serviço que satisfazer as necessidades de todo o grupo de clientes, pois o segmento de mercado descreve o cliente sob o ponto de vista do cliente, não da empresa.

6.4 Análise da concorrência

Apesar de parecer uma tarefa relativamente fácil a identificação dos concorrentes, deve-se acrescentar que é uma tarefa fácil somente quando se trata dos concorrentes diretos, porém a faixa de concorrentes potenciais e reais é muito mais ampla e é muito mais provável que uma empresa receba ataques de concorrentes emergentes, concorrentes oriundos de outros mercados, ou novas tecnologias, que ameças de concorrentes diretos.

Uma das piores coisas que se pode fazer num “Plano de Negócios” é afirmar que a empresa não tem concorrentes. Todas as empresas enfrentam algum tipo de concorrência, seja direta ou indiretamente. Uma afirmação de que a empresa não tem concorrentes simplesmente indicará ao leitor do “Plano de Negócios” que a análise de mercado não foi bem elaborada.

Existem quatro níveis de concorrência, assim divididos pelo grau de substituição do produto, conforme demonstrado na Tabela 6.5.

NÍVEIS DE CONCORRÊNCIA	CARACTERÍSTICAS
Concorrência de marca	É a concorrência direta de empresas que oferecem produtos e serviços similares aos mesmos consumidores, pela mesma faixa de preço.
Concorrência industrial	É a concorrência entre todas as empresas que fabricam o mesmo produto ou a mesma classe de produtos.
Concorrência de forma	É a concorrência entre todas as empresa que embora fabriquem produtos diferentes, são destinados à mesma finalidade.
Concorrência genérica	É a concorrência entre as empresas que buscam os mesmos recursos do consumidor.

Tabela 6.5: Níveis de concorrência. (Adaptado de Kotler, 1998)

“Um setor industrial é definido como um grupo de empresas que oferecem um produto ou classe de produtos que sejam substitutos próximos um do outro” (KOTLER, 1998). A estrutura de um setor industrial é definida por uma série de fatores, como segue:

- Número de vendedores e grau de diferenciação: um setor industrial é caracterizado primeiramente pela quantidade de empresas que estão dispostas a vender seus produtos, e se

os produtos são homogêneos ou diferenciados. Este fator dá origem aos tipos de estruturas industriais, tais como: Monopólio puro (quando apenas uma empresa fornece determinado produto ou serviço); Oligopólio puro (quando algumas empresas produzem essencialmente a mesma mercadoria); Oligopólio diferenciado (quando algumas empresas produzem produtos parcialmente diferenciados); Concorrência monopolista (quando muitos concorrentes estão em condições de diferenciar suas ofertas no conjunto ou em partes); e Concorrência pura (quando muitos concorrentes oferecem o mesmo produto e serviços).

- Barreiras à entrada e mobilidade: as empresas deveriam poder entrar em qualquer mercado que julgassem atraente, e a entrada de novas empresas num segmento aumentaria a oferta e reduziria os preços. Porém, na realidade isto não ocorre desta forma em função das barreiras de entrada, que incluem: exigência de muito capital, economia de escala, exigência de patentes e licenças, escassez de locais, matérias primas ou distribuidores, exigência de reputação, e conhecimento tecnológico. Em algumas vezes, apesar de uma empresa conseguir entrar num setor industrial, ela terá que enfrentar barreiras à mobilidade para atingir os segmentos mais atraentes.
- Barreiras à saída e encolhimento: as empresas deveriam poder abandonar um mercado que julgassem pouco atraente. Porém, isto normalmente não ocorre em função das barreiras de saída, que incluem: obrigações legais ou morais com os consumidores, credores e empregados, restrições governamentais, baixo valor de recuperação de ativos devido à supervalorização ou obsolescência, falta de oportunidades alternativas, alta integração vertical e barreiras emocionais.
- Estrutura de custo: a conduta estratégica de cada setor industrial será determinada pelo seu composto de custo. Assim, as empresas definirão estratégias para redução dos custos mais altos, com o intuito de ganhar vantagem sobre as outras do mesmo setor industrial.

“Os concorrentes mais diretos de uma empresa são aqueles que perseguem os mesmos mercados-alvo e adotam estratégias semelhantes. Um grupo estratégico é composto de empresas que seguem a mesma estratégia em determinado mercado-alvo” (KOTLER, 1998). Assim, torna-se importante descobrir e avaliar as estratégias dos concorrentes, ou seja identificar se eles procuram a diferenciação ou a liderança em custos.

Identificada a estratégia dos concorrentes, é importante descobrir o que irá modificar o comportamento de cada concorrente, ou em outras palavras, quais são os objetivos dos concorrentes. Normalmente, todas as empresas perseguem um composto de objetivos, atribuindo a cada um deles um peso relativo no composto geral. Assim, procura-se descobrir qual o peso atribuído à rentabilidade, ao crescimento na participação no mercado, ao fluxo de caixa, à liderança tecnológica, à liderança em serviços, e assim por diante. Identificados os objetivos pode-se avaliar como um concorrente irá reagir aos ataques competitivos.

Finalmente, necessita-se identificar as forças e fraquezas dos concorrentes, o que não é uma tarefa fácil, em função da disponibilidade de informações. Em primeiro lugar deve-se procurar reunir dados sobre os negócios dos concorrentes, tais como: vendas, participação no mercado, retorno sobre investimentos, fluxo de caixa, novos investimentos e utilização da capacidade de produção. Dentre as poucas maneiras de descobrir as forças e fraquezas dos concorrentes está a utilização de dados secundários, a experiência pessoal e boatos. Pode-se incrementar o conhecimento sobre os concorrentes utilizando-se de pesquisa de marketing primária com consumidores, fornecedores e revendedores.

A análise dos concorrentes levará ao estabelecimento do perfil de reação à uma ação competitiva desencadeada pela empresa. Os perfis de reação mais comuns são:

- Concorrente cauteloso: não reagem rapidamente ou fortemente aos movimentos do mercado, por julgarem que seus clientes são leais, por estarem tirando o máximo proveito do negócio, por serem lentos ou por não terem condições financeiras.
- Concorrente seletivo: reage somente a certos tipos de ataques e a outros não.
- Concorrente arrojado: reage sempre rapidamente e fortemente a qualquer movimento do mercado, sempre deixando claro que irá enfrentar qualquer tipo de ameaça.
- Concorrente imprevisível: não demonstra um padrão de reação compreensível através de dados históricos ou dados financeiros. Não é possível prever o que ele fará.

Uma análise da concorrência deverá incluir dados sobre quem são os reais concorrentes, ou seja, quais empresas disputarão especificamente a mesma clientela alvo; qual o tamanho destes concorrentes, definido através do volume de vendas e da participação no mercado; qual a lucratividade do setor, tomando-se um efetivo cuidado para identificar situações de concorrência

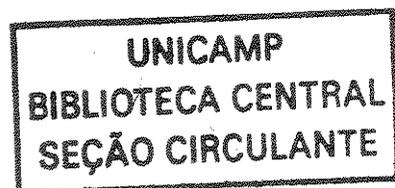
predatória, onde as margens de lucro são muito baixas; fatores de percepção dos clientes (qualidade, preço, conveniência, imagem/estilo, relações pessoais, e imagem perante a sociedade); e fatores estratégicos (metas, recursos financeiros, perfil gerencial, moral da equipe, unanimidade da gerência, poder de barganha, parcerias estratégicas, e concorrência futura). O formulário apresentado no Anexo VIII, poderá guiar uma pesquisa para a obtenção de informações da concorrência para efeito de análise de mercado.

6.5 Modelo para apresentação da análise de mercado

O modelo apresentado na Figura 6.1 poderá ser um excelente guia na elaboração da descrição do mercado onde a empresa está atuando.

Este capítulo demonstrou uma análise dos clientes e dos concorrentes, a partir dos traços de personalidade de cada um. Foram abordados os instrumentos de classificação dos concorrentes e dos clientes por faixas de personalidade e por grupos de influência. Tais informações deverão servir de base para a elaboração de um plano de marketing que será objeto de estudo do próximo capítulo.

O próximo capítulo apresenta um plano de marketing no Plano de Negócios, abordando a política de formação de preços da empresa, a previsão de vendas, a forma como a empresa divulga seus produtos e serviços e a forma utilizada para fazer com que os produtos ou serviços cheguem até o consumidor.



3. ANÁLISE DE MERCADO

A(razão social da empresa)....., pretende atuar na(região onde a empresa venderá seus produtos)..... um mercado estimado de(tamanho do mercado), de acordo com(origem da informação sobre o tamanho do mercado).....

Os clientes são.....(detalhes do perfil dos clientes).....

..... e decidem pela aquisição de um produto, levando-se em conta(fatores decisivos de compra)....., características que a empresa está perfeitamente capacitada a satisfazer.

O mercado projeta uma demanda mensal de(quantidade de produtos à serem vendidos)..... e com o crescimento da atividade econômica, projeta-se um aumento de(percentual de incremento nas vendas mensais)..... Para atingir este mercado, a empresa estará adotando a estratégia de.....(tipo de estratégia que será utilizada)..... superando desta forma as barreiras de entrada definidas por.....(tipo de barreira de entrada, quando existir).....

Atuando no mesmo mercado-alvo, ou sendo concorrentes diretos existe as empresas:.....(denominação dos concorrentes analisados)..... que apresentam um perfil de reação..... à entrada de novas empresas no mercado. A empresa.....(razão social do concorrente líder)..... atual líder de mercado, tem seus pontos fortes apoiados nas seguintes características:.....(pontos fortes da empresa líder de mercado)..... e seus pontos fracos definidos por.....(pontos fracos da empresa líder de mercado).....

Atuando de forma.....(tipo de atuação da empresa para conquistar mercado)..... pretende-se atingir uma participação de% do mercado em anos.

Figura 6.1: Modelo auto-explicativo da análise de mercado.

Capítulo 7

Plano de Marketing

7.1 Introdução

O plano de marketing define a forma como a empresa atuará para fazer com seus produtos cheguem às mãos do consumidor. Por melhor que seja o produto de uma empresa, isto por si só não garante o mercado. Se a empresa não puder atingir seus clientes, não conseguirá permanecer muito tempo no negócio, e muitos negócios já fracassaram pela deficiência em sua estratégia de marketing, apesar de terem boas condições de sucesso.

Segundo DORNELAS: 1998, o plano de marketing deverá ser capaz de tornar o produto/serviço conhecido e despertar nos clientes a necessidade de adquiri-lo. Assim, dentro de um plano de marketing precisa estar definido:

- Como fazer para que os clientes conheçam a existência dos produtos ou serviços da empresa.
- Como a empresa fará para despertar a necessidade de compra no cliente.
- Como a empresa fará para fixar a sua imagem ou de sua marca na mente do cliente.
- Que métodos a empresa utilizará para se comunicar com os clientes.
- Como será a estrutura de vendas da empresa.

“Marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros” (KOTLER, 1998).

Segundo DOLABELA: 1999, processo social e gerencial é dividido, basicamente, em quatro áreas, conhecidas como os “4As”: análise, adaptação, ativação, e avaliação.

- Avaliação: utiliza-se da pesquisa de mercado como um método sistemático para levantar e interpretar informações sobre a natureza, o tamanho, a direção e a intensidade das forças atuantes no mercado que a empresa opera ou pretende operar, de forma que a compreensão destas forças possa fornecer subsídios para a tomada de decisão.
- Adaptação: parte das forças atuantes no mercado detectadas através da pesquisa de mercado, são necessidades dos clientes. A adaptação cuida de ajustar a oferta da empresa às necessidades dos clientes.
- Ativação: envolve o composto de comunicação (instrumentos de distribuição, logística, venda pessoal e publicidade) visando fazer com que o produto desperte no comprador o desejo de adquiri-lo, esteja disponível para o comprador no local e hora que ele desejar, e leve o comprador a efetuar a compra.
- Avaliação: é o uso sistemático de metodologias de mensuração de resultados das ações executadas, tendo por objetivo a melhoria contínua destas ações, contribuindo também para melhorar o grau de eficácia dos processos de fabricação e comercialização.

“Os 4As devem girar em torno de uma definição prévia dos objetivos que a empresa estabeleceu e tem como objeto de trabalho os 4Ps” (DOLABELA, 1999).

Basicamente o Marketing possui duas finalidades: identificar oportunidades de mercado, ou seja necessidades não satisfeitas pelas ofertas existentes; e preencher estas necessidades com ofertas que apresentem a melhor relação custo/benefícios para o cliente e a melhor rentabilidade do investimento para a empresa.

“O plano de marketing é basicamente um planejamento do composto mercadológico de uma organização. É seu papel oferecer um mecanismo de orientação ao processo decisório de marketing. Esse plano é como um mapa – mostra à empresa aonde ela está indo e como vai chegar lá” (DOLABELA, 1999).

“A finalidade específica do plano de marketing é explicar como uma empresa, em projeto, pretende manipular e reagir às condições de mercado para gerar vendas” (SIEGEL et al, 1996).

Assim, o plano de marketing, deverá conter as ações que garantam que a empresa atinja seu mercado, lembrando-se sempre de que os fatores que os clientes levam em consideração na

escolha de um produto deverão nortear a estratégia de marketing, logo, os formulários para análise do consumidor, demonstrados no Anexo VII, serão de grande utilidade na elaboração do plano de marketing.

O plano de marketing será apoiado nos 4Ps (Produto, Preço, Promoção, e Praça) além de constar uma planilha de previsão de vendas, pois esta será resultado diretamente proporcional à eficiência do plano de marketing.

7.2 Produto

“Produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer a um desejo ou necessidade” (KOTLER, 1998). Em outras palavras, produto é tudo aquilo que a empresa tem para vender.

Conhecer bem o produto é o primeiro passo de uma boa estratégia de vendas, afinal por melhor que seja a abordagem do vendedor, se ele não conhecer bem o produto não conseguirá jamais convencer o comprador a efetuar a compra.

Segundo DORNELAS: 1998, dentro do plano de marketing, deve-se identificar as principais características físicas e funcionais do produto, e o porque de cada característica. Estando o produto associado a uma logomarca, deve-se conhecer cada detalhe da logomarca e seu relacionamento com as características do produto. Finalmente, a embalagem: conhecer o porquê das cores, do formato, da apresentação geral e qual a relação da embalagem com a funcionalidade do produto. Deve-se saber a razão pela qual o produto / serviço é consumido, ou a razão maior pela qual alguém compraria o produto / serviço.

A comparação é sempre um recurso interessante utilizado pelo comprador, assim é importante conhecer detalhadamente o produto do concorrente, principalmente aqueles que concorrem em vendas, pois a empresa estará antecipando possíveis comparações que os clientes provavelmente realizarão.

Como o produto já foi descrito numa seção exclusiva para este fim, sendo nesta ocasião enumeradas as vantagens do produto perante a concorrência, o plano de marketing pode limitar-se à estratégia de formação do preço, à estratégia de promoção e publicidade, e a estratégia de distribuição e previsão de vendas.

7.3 Preço

Segundo Aurélio Buarque de Holanda, “preço é o custo unitário de alguma coisa posta à venda”. Quando o mercado está vendedor, ou seja a oferta está maior que a demanda, quem determina o preço é o cliente, que indica quanto está disposto a pagar por determinado produto. Quando o mercado está comprador, ou seja a demanda está maior que a oferta, quem determina o preço é o fornecedor, que indica por quanto está disposto a entregar um produto.

A empresa deve, portanto, identificar as faixas de preços possíveis de atuar em qualquer das situações, e para tanto deverá manter identificados quais os preços mínimos, preço ideal, as margens de contribuição e de lucro, para cada produto comercializado.

É importante também ter conhecimento sobre a reação dos clientes em função do preço, organizar uma política de descontos e promoções fundamentadas nas possibilidades financeiras da empresa, estabelecer uma política de preços em relação à concorrência, e adotar mecanismos para reduzir os custos como forma de aumentar as possibilidades de diminuição dos preços.

7.3.1 Formação dos preços

É evidente que os preços são formados a partir da percepção do cliente ao valor atribuído por este ao produto, ou seja, quem estabelece o preço é o próprio mercado. Porém, é necessário formar os preços através do cálculo dos custos para que a empresa possa saber com exatidão a margem que está sendo praticada, até mesmo para que possa decidir até onde poderá manter a política de preços que o mercado está impondo.

Para a formação do preço, a empresa necessita inicialmente identificar o sistema de custos que será adotado. Segundo SEBRAE: 2000, normalmente, as pequenas empresas devem adotar o Método de Custeio Direto, que apesar de não reconhecido pelos órgãos governamentais, fornece ótimos indicativos para a tomada de decisão. Consiste no cálculo de todos os custos de produção, tanto os fixos quanto os variáveis, sendo os custos fixos apropriados aos produtos na forma de rateio. Normalmente, o critério de rateio mais utilizado para a apuração do custo geral de fabricação por produto, é o rateio proporcional ao custo da mão-de-obra direta, porém não existe um padrão único para esta distribuição, devendo-se analisar a composição destes custos e estabelecer-se um relacionamento entre os valores mais relevantes com os critérios, tais como: mão-de-obra direta, volume de produção, horas máquinas, ou ainda critérios mistos.

O cálculo do preço de venda por este método, inicia-se pelo cálculo dos custos variáveis, de cada produto, que incluem: custo da matéria-prima e custo da mão-de-obra direta. A seguir, soma-se o valor do rateio dos custos fixos e o custo dos serviços terceirizados, para obter-se o Custo do Produto.

Em seguida, deve-se apurar as despesas percentuais incidentes sobre as vendas (comissões, fretes, propagandas, inadimplência, etc.), os percentuais das contribuições e impostos incidentes sobre as vendas (IPI, ICMS, PIS, COFINS, IRPJ, CSLL, SIMPLES, etc), estimar o percentual das despesas administrativas e o percentual das despesas financeiras (no caso de venda para pagamento à prazo).

Deve-se também estabelecer uma margem de lucro desejada, cujo percentual deverá ser definido pela empresa como consequência do histórico do mercado e do processo de planejamento de cada empresa. Considerando-se o ramo de atividade e os aspectos peculiares de cada empresa, atualmente, as Micro e Pequenas empresas operam com uma margem média de lucro de 12%, segundo SEBRAE: 1999.

Da soma das despesas percentuais incidentes sobre vendas, dos percentuais dos impostos incidentes sobre vendas, dos percentuais das despesas administrativas e das despesas financeiras, e o percentual de lucro desejado, tem-se como resultado o valor do Mark-up, que subtraído de 100% dá origem a um divisor que aplicado ao custo do produto permite conhecer-se o preço de venda.

Ao realizar a análise da concorrência, deve-se identificar a política de preços e os preços nominais praticados pelos concorrentes diretos. Tais informações serão de grande utilidade no momento da escolha de estratégia de preços a ser utilizada.

7.3.2 Políticas de preços

Qualquer que seja a base de formação de preços adotada, seja através do custo, da percepção dos clientes, ou da concorrência, ou ainda um composto de dois ou mais métodos, é importante que a empresa determine uma política de preços, para que possa orientar-se diante das oscilações do mercado. Segundo SEBRAE: 1999, em suas políticas de fixação de preços, as empresas usam geralmente as seguintes estratégias:

- Políticas oportunistas de preços:

- aumentar os preços quando os concorrentes o fazem, aumentando as margens de lucro e mantendo o arranjo geral do mercado;
 - aumentar o preço quando a demanda é favorecida;
 - reduzir o preço quando o concorrente sofrer para acompanhar, aumentando as vendas e ganhando no volume;
 - reduzir o preço em produtos ou mercados específicos, onde não é esperada uma retaliação por parte da concorrência.
- Políticas predatórias de preços:
 - redução temporária dos preços para eliminação de um ou mais concorrentes;
 - redução temporária para aumento da participação do mercado;
 - reduções punitivas ou “educativas”. Bater onde dói no concorrente para forçá-lo a recuar ou a aceitar um acordo de “convivência”.
- Políticas contingenciais de preços:
 - Desnatamento. Fixar o preço para a nata do mercado, obtendo lucros extraordinários e, depois de saturado o segmento alvo, diminuir os preços para atingir outros segmentos com menor poder aquisitivo.
 - Recuperação de caixa. Liquidar para girar estoques e obter capital.
 - Manutenção de preço baixo num item visível para atrair o cliente e vender outros itens.
 - Manutenção de preços baixos apenas para se manter no mercado, esperando uma melhoria da conjuntura ou um reposicionamento estratégico.
 - Utilização de preços baixos para entrar em um novo mercado ou para lançar produtos;
 - Fixação de preço baixo em um item e alto nos produtos complementares.

Não existe uma estratégia de preços ótima, deve-se efetuar uma análise na informações estruturadas dos clientes e dos concorrentes, para que a empresa possa posicionar-se sobre sua política de preços. Deve-se estar atento também ao peso dos diferentes fatores que interferem na

tomada de decisão do cliente-alvo, e prever as reações da concorrência, sabendo-se exatamente por que estão praticando aqueles preços especificamente.

Conforme demonstrado anteriormente, não existe uma receita pronta para a empresa definir sua política de preços e o tempo pelo qual irá manter tal política, mas algumas recomendações básicas podem ser seguidas:

- Se a empresa não tiver o desejo de penetrar rapidamente no mercado, porém tiver o desejo de obter grandes lucros rapidamente e o produto tiver diferencial competitivo suficiente para justificar os preços altos, a melhor política de preços é o *skimming* (desnatamento).
- Se a empresa deseja uma rápida penetração no mercado, mas em contra partida pode aguardar um tempo maior para o retorno do investimento, adotar políticas que contemplem preços baixos.
- Se a empresa não for líder de mercado, e o concorrente líder, tem criado expectativas de preços na mente dos compradores, a melhor estratégia é adotar políticas de preços que acompanhem a concorrência.

A escolha da melhor política de preços passa necessariamente pelas necessidades da empresa, principalmente pela disponibilidade de capital da empresa, e pelo tempo que a empresa conseguirá suportar a reação dos concorrentes quanto à estratégia adotada. Na verdade, a política de preços acaba sendo uma espécie de jogo de cartas, onde o vencedor será aquele que tiver uma grande capacidade financeira de aposta que os demais competidores não podem acompanhar, ou aquele que tiver a maior coragem para blefar.

7.4 Distribuição (praça)

“Praça ou canais de distribuição são conjuntos de organizações interdependentes envolvidos no processo de tornar um produto ou serviço disponível para uso ou consumo” (KOTLER, 1998).

O produto deve ser convenientemente distribuído para que possa estar disponível quando o consumidor resolver adquiri-lo. A empresa precisa ter identificado, de forma clara como faz ou fará para que seus produtos cheguem até o consumidor. Segundo COBRA: 1994, existem duas maneiras do produto ser oferecido ao consumidor: vendas diretas e vendas indiretas.

- Venda direta: quando uma empresa leva seu produto ao consumidor através de uma equipe de vendas própria, que pode ou não contribuir no processo de distribuição.
- Vendas indiretas: neste caso a empresa vende seus produtos aos atacadistas, estes repassam para os varejistas que vendem ao consumidor final.

Algumas empresas adotam uma estratégia mista, vendendo tanto à cadeia atacadista / varejista, quanto diretamente ao consumidor final. Neste caso a empresa pode utilizar diferentes políticas de preço, dependendo do canal utilizado, porém a qualquer que seja a política de preços praticada, ela está sempre relacionada à quantidade de produtos vendidos e ao local de entrega do produto.

A escolha da forma de distribuição também causa impacto no desempenho da empresa, e portanto deve ser considerado no Plano de Marketing. Segundo SEBRAE: 1999, dependendo do tipo de cobertura de mercado que a empresa considera necessária para a comercialização de seus produtos, deve-se adotar a intensidade de distribuição, que pode ser classificada em três níveis:

- Distribuição intensiva: onde procura-se colocar o produto no maior número possível de pontos de venda. É recomendável para produtos com: demanda elevada, compra freqüente e em pequenas quantidades, baixo preço unitário e ausência de demanda por serviços pós-venda.
- Distribuição seletiva: neste caso procura-se selecionar intermediários que estejam dispostos e tenham condições de vender os produtos. É recomendado para produtos com: necessidade de conhecimentos especializados para vendê-los, cuidados especiais de armazenamento, e preços relativamente elevados.
- Distribuição exclusiva: onde concede-se aos revendedores direitos exclusivos de distribuir os produtos numa determinada região. É recomendado para produtos com: demanda por serviços técnicos durante a venda e no pós-venda, grandes investimentos por parte do distribuidor, alto custo unitário, e geralmente, treinamento especial para a comercialização.

Ainda, segundo SEBRAE: 1999, a avaliação da melhor alternativa de distribuição deverá levar em conta alguns critérios, tais como:

- Critérios econômicos: normalmente as empresas acreditam que possuir seus próprios pontos de venda, ou ter vendedores próprios é mais econômico que contratar um escritório de vendas

e representações ou entregar o produto a uma empresa intermediária, sendo esta um atacadista ou varejista. Deve-se evitar a intuição e verificar os custos dos diferentes volumes de vendas em cada tipo de estratégia. Normalmente, os custos fixos do uso de intermediários são menores que os custos fixos da manutenção da propriedade dos pontos de distribuição ou da força de vendas, porém crescem mais rapidamente, em função da comissão maior exigida ou dos descontos para a revenda. Normalmente, empresas de pequeno porte utilizam escritórios de representação, que podem ser utilizados também por empresas de grande porte, quando existe um pequeno território a ser atingido ou quando o volume de vendas é muito baixo.

- Critérios de controle: o uso de intermediários exige um controle maior, pois normalmente, como uma empresa independente, tem seus próprios princípios norteadores que divergem dos princípios da empresa. Por outro lado, “eles podem concentrar a atenção nos clientes que são mais importantes para si e não naqueles que são os mais importantes para a empresa” (KOTLER, 1998). Os vendedores do intermediário podem não conhecer suficientemente o produto ou não utilizar o material de promoção de forma eficaz.
- Critérios de adaptação: o uso de intermediários como canal de distribuição, principalmente quando tratar-se de distribuição exclusiva, poderá envolver contratos com prazo de duração pré-determinados e perda de flexibilidade, isto é, se durante o prazo de vigência do contrato, outros meios de vendas, como mala direta, por exemplo, tornarem-se mais eficazes, a empresa não poderá utiliza-los por força de contrato.

O produto precisa estar disponível no momento em que o cliente resolva adquiri-lo. Assim, assume importância vital a forma como a empresa fará para que seus produtos cheguem até o consumidor.

A partir da análise feita aos hábitos do consumidor, e a partir da definição e dimensionamento do mercado-alvo, pode-se definir a maneira pela qual o produto será oferecido ao consumidor, se através de venda direta ou indireta.

Do plano de marketing deverá constar, além a forma de venda, também o número de pontos de distribuição do produto para atingir-se todo o mercado-alvo.

7.5 Promoção

“A promoção consiste de um conjunto diversificado de ferramentas de incentivo, em sua maioria a curto prazo, que visa estimular a compra mais rápida e/ou em maior volume de produtos e serviços específicos por consumidores ou comerciantes” (KOTLER, 1998).

Como ferramentas de incentivo entende-se a propaganda, publicidade, comércio mercantil, relações públicas, promoções de vendas, assessoria de imprensa, e venda pessoal. É evidente que somente as grandes corporações conseguem utilizar todas as ferramentas de incentivo, ficando as micro, pequenas e médias empresas, limitadas somente à três tipos: propaganda, promoções de vendas e venda pessoal.

“Propaganda é qualquer forma paga de apresentação impessoal e de promoção de idéias, bens ou serviços por um patrocinador identificado” (KOTLER, 1998). A elaboração de uma propaganda implica em ter claramente definido os objetivos, a quantia de dinheiro a ser gasto, a mensagem a ser divulgada, os veículos a serem utilizados, e como os resultados serão avaliados.

De todos os pontos a serem planejados em uma propaganda, o principal para o Plano de Negócios é o orçamento destinado à ação. Deve-se levar em conta para definir os recursos orçamentários, os seguintes fatores: estágio do ciclo de vida do produto, participação de mercado e base de consumidores, concorrência e saturação de anúncios, frequência da propaganda, e grau de substituição do produto.

A venda pessoal é uma arte antiga, também conhecida como venda porta-a-porta. Com o advento da tecnologia da informação e a melhoria dos sistemas de comunicação, a venda pessoal passou por uma modernização e apareceram algumas derivações como vendas on-line (via internet) ou televendas (vendas por telefone). A vantagem da venda pessoal é o contato direto entre vendedor e comprador, onde o primeiro tenta convencer o segundo dos benefícios do produto. Para adotar esta estratégia, a empresa necessita de uma equipe de vendas altamente capacitada, e que conheça profundamente o produto ou serviço, ou a empresa poderá transferir esta atividade para um grupo de representantes comerciais, porém isto não quer dizer que este grupo de representantes não deva conhecer profundamente o produto também. O quadro da Tabela 7.1 apresenta alguns dos recursos utilizados pela promoção de vendas.

“Promoção de vendas são atividades de marketing destinadas a estimular, desenvolver ou capacitar a venda de um serviço ou produto” (DOLABELA, 1999). A promoção de vendas engloba uma série de recursos que propiciam ao consumidor um contato com o produto.

“Promoções imediatas de valor atraem a atenção por baixar o preço, acrescentar valor, ou ambos. Marcas estabelecidas freqüentemente usam incentivos não-imediatos de valor que encorajam o consumidor a fazer alguma coisa antes de ser premiado pela compra do produto. Estes métodos são menos efetivos (mas menos dispendiosos) para uma introdução que busca impacto imediato” (GRUENWALD, 1994).

Um perigo para todas as empresas é afirmar que seus produtos não precisam de nenhuma ferramenta de incentivo à compra. Para que uma pessoa decida comprar um produto, ela deve ter a imagem deste produto fixada em sua mente, e quanto mais lembrar-se do produto mais fácil será sua decisão. Assim, de nada adianta fazer um inserção na mídia de tempos em tempos, a presença tem que ser constante para surtir algum resultado. A propaganda eficiente deve ter alguma freqüência capaz de aumentar a lembrança e gerar hábito. Não se formam hábitos senão através da presença na memória dos clientes. A propaganda não precisa ser cara, não precisa ser massificante, mas precisa ser freqüente.

FERRAMENTA	DESCRIÇÃO
Amostra grátis	Oferecimento gratuito de uma quantidade de produto ao cliente. Constitui a forma mais eficaz e mais dispendiosa de lançar um novo produto.
Cupons	São certificados que dão direito a seu portador a um desconto definido na compra de um produto específico. Os especialistas acreditam que os cupons para serem eficazes devem oferecer descontos de 15 a 20%
Descontos pós-compra	Os consumidores recebem uma redução de preço após a compra do produto, enviando uma “prova da compra” específica ao fabricante, que devolve parte do preço pago.
Pacotes de preços promocionais	São ofertas aos consumidores onde um conjunto de produtos é oferecido com redução de preços. Podem ser conjunto de um mesmo produto do tipo leve 3 e pague 2, ou podem ser produtos diferentes que quando comprados em conjunto oferecem vantagens no preço. São mais eficazes para estimular as vendas que os cupons.
Prêmios	Prêmios ou brindes são produtos oferecidos a preço relativamente baixo ou gratuitamente como incentivo para a compra de um produto específico. Em alguns casos a própria embalagem reusável pode ser o prêmio. Os fabricantes costumam usar brindes que levam a marca.
Concursos, loterias e jogos	São ofertas que permitem ganhar dinheiro, vantagens ou mercadorias como resultado da compra de algo. Normalmente chamam mais a atenção do que cupons ou pequenos prêmios.
Recompensas por preferências	São valores em dinheiro ou outras formas que são proporcionais à preferência de alguém por uma marca ou empresa. Os clientes recebem “selos” na compra dos produtos que podem ser trocados nos pontos de resgate.
Experimentações gratuitas	Consiste no convite de compradores potenciais a experimentarem gratuitamente um produto, na esperança de que os mesmos venham a comprá-lo regularmente.
Descontos	Trata-se de um abatimento direto na fatura sobre os preços de lista dos produtos comprados durante um determinado período de tempo.

Tabela 7.1: Principais ferramentas da promoção de vendas e suas características. (Fonte: KOTLER, 1998)

A empresa, de posse das informações referentes aos hábitos de seus clientes, poderá desenvolver um plano de mídia que atinja diretamente seu mercado-alvo. Assim, a mídia poderá ser melhor aproveitada se for feita uma análise cuidadosa em relação aos clientes e o produto oferecido, pois cada tipo de veículo de comunicação tem características particulares que definem vantagens e desvantagens para cada empresa relacionando-se com seu mercado-alvo.

O quadro da Tabela 7.2 demonstra um plano de mídia. É claro que uma empresa nascente não necessita da mídia mais cara, porém de maior penetração logo nos primeiros dias, mesmo porque poderá gerar uma demanda para a qual a empresa não está devidamente preparada, mas precisa planejar o momento correto de fazer isto.

MÊS:	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15
Jornal A															
Jornal B															
Revista															
Rádio / Programa A															
Rádio / Programa B															
TV / Programa A															
Out-Doors															
Outros															

Tabela 7.2: Quadro demonstrativo de planejamento de mídia.

7.6 Previsão de vendas

“Previsão de vendas é a estimativa de vendas para um período futuro em termos de volume ou valor, orientada por um plano de marketing proposto e sob um conjunto pressuposto de condições com probabilidade de prevalecer durante o período” (ROGERS, 1993).

Uma previsão de vendas deve iniciar-se pela determinação do tamanho do mercado, ou seja, a partir do público-alvo definido na análise de mercado, pode-se determinar quantos consumidores potenciais existem numa certa área geográfica que se pretende atender. É importante também verificar o índice de cobertura do mercado, ou seja, quanto deste mercado potencial identificado está sendo atendido pelos concorrentes, e determinar qual a participação de mercado que a empresa esta disposta a assumir. Naturalmente, todas as empresas pretendem assumir a maior participação possível do mercado, porém esta participação está limitada a capacidade produtiva e a capacidade de atendimento da empresa. Assim de nada adianta fazer

uma propaganda eficaz se a empresa não tiver o produto para entregar, neste caso estará apenas fomentando mercado para os concorrentes.

Segundo COBRA: 1994, existem vários métodos de previsão de vendas desenvolvidos no mercado, e cada um refere-se a uma situação particular que a empresa está vivendo, conforme segue:

- Empresas com vendas para a indústria: neste caso recomenda-se a utilização do “método de desenvolvimento de mercado”. O primeiro passo é identificar todos os possíveis compradores numa determinada área geográfica, o que é possível ser feito através de bancos de dados fornecidos pelas Prefeituras Municipais, Associações Comerciais, FIESP, IBGE, SEBRAE, etc. Em segundo lugar, determinar uma base apropriada para estimar o número de produtos que serão utilizados por cada comprador, por exemplo, volume de vendas (número de produtos para cada R\$ 1 milhão em vendas), número de empregados (número de produtos para cada grupo de 100 empregados), etc. Depois adicionar as demais informações referentes à saturação de mercado, número de concorrentes, média de idade dos produtos existentes na praça, e taxa de crescimento do mercado. Estas informações adicionais podem ser conseguidas através de pesquisas efetuadas junto às empresas cliente. Se a empresa já tiver um histórico no mercado, ela poderá utilizar os dados históricos de vendas para melhorar a previsão.
- Empresas com vendas ao público em geral: neste caso utiliza-se do método de indexação por fatores múltiplos, pois não é possível relacionar todos os clientes em função do grande número. Este método relaciona o potencial de mercado do produto com a população. Deve-se tomar um especial cuidado para não utilizar-se de um único fator como indicativo de oportunidades de vendas, sendo necessário diversos índices com influência sobre o potencial de mercado, atribuindo a cada um destes índices um peso específico de acordo com sua influência. Neste caso, as empresas precisam identificar as intenções de compra dos compradores, e quando isto não estiver bem claro, recomenda-se um teste de mercado, o que é particularmente recomendado para um produto novo ou um produto já existente num novo mercado. Deve-se considerar também as opiniões da força de vendas, tomando-se o devido cuidado pois, normalmente, os vendedores tendem a ser conservadores, na esperança de que a empresa designe-lhes quotas menores de vendas.

- Empresas com vendas para o comércio varejista ou atacadista: o método de indexação por fatores múltiplos também é recomendado neste caso, porém, é importante levar-se em consideração também a opinião dos especialistas, que propriamente são os comerciantes e distribuidores que diariamente tem contato com os consumidores finais e poderão oferecer valiosas contribuições para a previsão de vendas.

Alguns cuidados especiais devem ser tomados com a previsão de vendas, e recomenda-se trabalhar sempre com duas possibilidades: uma otimista e outra mais conservadora. Assim em qualquer um dos casos, a empresa estará preparada para enfrentar, tanto um aumento de demanda, aproximando da previsão otimista o que acarreta um aumento de capacidade produtiva, quanto uma redução de demanda, aproximando da previsão conservadora, o que fará com que a empresa adote planos de contingência para superar o problema.

O quadro da Tabela 7.3, demonstra um passo-a-passo para a elaboração de uma previsão de vendas sistemática:

Passos	Fontes / Ações
1. Recolher informações pertinentes externas	<ul style="list-style-type: none"> • Jornais: informações econômicas e de conjuntura. • Revistas econômicas: informações econômicas e de conjuntura. • Expectativas de vendas de vendedores e/ou representantes • Índices econômicos disponíveis: do IBGE, FGV, DIEESE, etc. • Pesquisa de mercado • Dados do potencial de mercado: do IBGE, SEADE, SEBRAE, FIESP, Associações Comerciais, Órgãos governamentais, Sindicatos, etc.
2. Recolher informações pertinentes internas	<ul style="list-style-type: none"> • Fichas-clientes, com registros de compras mensais. • Estatísticas de vendas mensais por produto, cliente, e região • Pesquisas de mercado. • Dados históricos da empresa.
3. Analisar e triar sistematicamente as informações recolhidas	<ul style="list-style-type: none"> • Determinação do mercado total • Apreciação dos segmentos de mercado • Avaliação dos pontos fortes e fracos da concorrência e da empresa. • Avaliação da participação no mercado. • Avaliação de eventuais ganhos de participação no mercado • Avaliação de critérios de decisão de compras. • Imagem da empresa no mercado. • Estratégia de marketing da empresa para reduzir dificuldades e catalisar oportunidades • Determinação dos fatores nos quais haverá influência no nível de vendas. • Inovações que afetarão as vendas • Atividades de promoção e propaganda
4. Montar um banco de dados que armazene as principais informações.	<ul style="list-style-type: none"> • Dados internos de produção, da contabilidade, do depto. de vendas e de marketing. • Dados externos publicados por instituições que projetam números baseados em censos e análises setoriais, tais como: IBGE, SEADE, SEBRAE, FIESP, etc.
5. Elaborar uma síntese da previsão de vendas.	

Tabela 7.3: Quadro com passo-a-passo de uma previsão de vendas sistemática. (Adaptado de: COBRA, 1994)

Fazer uma previsão de vendas não é uma tarefa fácil, especialmente para as empresas nascentes onde não existe histórico em que se basear para fazer as projeções de vendas, mas o volume de vendas irá refletir o faturamento da empresa e isto é fundamental para demonstrar sua viabilidade econômica.

Segundo SEBRAE: 2000, não existe fórmula mágica para projetar vendas, porém alguns métodos existentes poderão fornecer alguns indicativos úteis que permitirão chegar a uma previsão razoável, como segue:

- Comparação com negócios similares: ao fazer a análise de mercado e definir o mercado-alvo pode-se ter uma idéia do comportamento de compra dos clientes-alvo, da magnitude do mercado, e do percentual deste mercado que a empresa terá condições de conquistar inicialmente.

O volume de consumo de um produto ou serviço também pode ser obtido através de publicações especializadas do setor de atividade da empresa, que costumam trazer também informações sobre os hábitos de consumo, consumo per capita, volume de vendas das empresas dos mais variados portes e outras informações que darão subsídios para a previsão de vendas.

Porém, por menores que sejam as barreiras de entrada, e por menores que sejam as reações dos concorrentes a uma nova empresa no mercado, até que a marca esteja conhecida e a imagem formada, uma empresa nascente não terá a mesma participação de mercado de uma empresa funcionando há alguns anos. Neste caso, deve-se buscar informações sobre o volume de vendas de negócios similares nos primeiros dois anos e utilizar-se destes parâmetros na elaboração da previsão de vendas.

Os escritórios de contabilidade podem ser uma fonte muito útil de pesquisa, pois sabem o volume de vendas e de compras de seus clientes. Os fornecedores também podem ser muito úteis como fonte de informação sobre as vendas de determinadas empresas, ou ainda através do sindicato da categoria profissional, pois informando-se sobre o número de empregados de determinada empresa do mesmo ramo, pode-se concluir mais facilmente o seu volume de vendas.

- Vendas em períodos anteriores: no caso de empresas já estabelecidas, uma boa forma de projetar as vendas futuras é comparar o seu histórico com a projeção futura que pretende-se atingir.

Ao fazer este tipo de comparação, ou seja, avaliar os dados do passado para projetar as vendas do futuro é necessário um especial cuidado com o comportamento do mercado, identificando se o mercado está em expansão, se encontra-se estável, ou se está em declínio. Por outro lado, a empresa deve lembrar-se também das questões de dinâmica do mercado, pois em atividades onde exige-se tecnologia de ponta, os dados históricos não refletem o futuro.

- Vendas repetidas: quando a empresa possui contrato de fornecimento com algum cliente, as previsões acabam se tornando mais fáceis, o que não quer dizer que não estejam sujeitas a alterações, pois, mesmo trabalhando com programações, é comum, o cliente solicitar uma alteração nos programas de entrega, principalmente aqueles clientes com grande poder de barganha sobre o fornecedor.

Mas ainda assim, esta é a forma mais segura e precisa de se fazer a previsão de vendas, pois pode-se avaliar como as compras se repetem (quinzenalmente, mensalmente, anualmente), ou como se comportam (crescimento, satisfação, formas de pagamento, fidelidade do cliente, etc.)

Para as empresas do ramo industrial que tem suas vendas voltadas para outras indústrias, seja de matérias-primas, seja de máquinas e equipamentos, seja de materiais de uso geral, deve-se utilizar do quadro da Tabela 7.4, que foi elaborado a partir do método de desenvolvimento de mercado, mais apropriado para este tipo de vendas.

Área Geográfica (1)	Ramo de Atividade (2)	Nº de Clientes (3)	Base de Cálculo (4)	Taxa de Crescimento (5)	Número de Concorrentes (6)	Participação no mercado (7)	Volume de Vendas (8)

Tabela 7.4: Quadro para cálculo do volume de vendas previsto para um determinado tempo.

Deve-se observar as seguintes orientações para preencher o quadro da Tabela 7.4:

- Área geográfica: delinear as áreas geográficas que a empresa pretende atuar nas vendas. Exemplo: Interior do Estado de São Paulo, Cidade do Rio de Janeiro, etc.
- Ramo de atividade: normalmente um produto atinge clientes de vários ramos de atividade. Exemplo: Indústria de Auto-Peças, Indústria da Construção Civil, etc.
- Número de clientes: identificar o número de empresas por ramo de atividade atuando na área geográfica especificada. Tais dados podem ser encontrados em Associações Comerciais, Prefeituras Municipais, IBGE, SEADE, etc.
- Base de cálculo: identificar um número que represente uma base apropriada para estimar o número de produtos que serão utilizados por cada comprador, por exemplo, volume de vendas (número de produtos para cada R\$ 1 milhão em vendas), número de empregados (número de produtos para cada grupo de 100 empregados), etc.
- Taxa de crescimento: verificar os índices de crescimento econômico como um todo e os índices de crescimento do ramo de atividade especificado. Tais informações podem ser encontradas no IBGE, FGV, DIEESE, FIESP, etc.
- Número de concorrentes: identificar o número de empresas que fornecem o mesmo tipo de produto na mesma área geográfica e para os mesmos clientes. Tais informações poderão ser obtidas nas Associações Comerciais, nas Prefeituras Municipais, IBGE, SEADE, etc. Caso tais dados não estejam disponíveis, deve-se recorrer a uma pesquisa de campo realizada junto aos clientes.
- Participação no mercado: a empresa deverá calcular qual a sua fatia no mercado através do seu histórico de vendas, procurando sempre utilizar o período de 1 ano para enquadrar os efeitos da sazonalidade. Para empresas nascentes, deve-se procurar identificar entre os concorrentes, quanto foi a participação dos mesmos no mercado nos primeiros meses de existência, obtendo-se tais informações através do volume de recolhimento de impostos, ou através de ex-funcionários, ou através dos escritórios de contabilidade, ou ainda através de fornecedores. Ainda no caso de empresas nascentes, a participação de mercado e o volume de vendas poderá ser projetado a partir das necessidades da empresa, ou seja, determina-se um valor de receita mínima para suprir as necessidades de caixa da empresa e a partir daí determina-se qual o volume de vendas necessário e por conseguinte a participação no mercado desejada.

- Volume de vendas: número de unidades de produto a serem vendidas dentro da previsão efetuada.

Para as empresas do ramo industrial que tem suas vendas voltadas para o público em geral, ou empresas com as vendas voltadas para o comércio atacadista ou varejista, enfim fabricantes de bens de consumo, deve-se utilizar do quadro da Tabela 7.5, que foi elaborado a partir do método de indexação por fatores múltiplos, mais apropriado para este tipo de vendas.

Área Geográfica	Nº de clientes	Renda mensal dos clientes	% Renda destinada ao consumo	Preço médio no varejo	Número de produtos no mês	Número de concorrentes	Participação no mercado	Volume de Vendas

Tabela 7.5: Quadro para cálculo do volume de vendas previsto para um determinado tempo.

Deve-se observar as seguintes orientações para preencher o quadro da Tabela 7.5:

- Área geográfica: delinear as áreas geográficas que a empresa pretende atuar nas vendas. Exemplo: Cidade de São Paulo, Cidades do Interior de São Paulo com mais de 100.000 habitantes, etc.
- Número de clientes: definido o público-alvo, verificar a quantidade de pessoas que atendem ao perfil identificado que fazem parte da área geográfica alvo. As informações podem ser obtidas no IBGE.
- Renda mensal dos clientes: uma vez definido o público-alvo, identificar a renda média mensal das pessoas que compram o produto. Tais informações podem ser obtidas no IBGE, através de pesquisas junto aos clientes, ou através dos dados obtidos no preenchimento do “Formulário para Análise do Consumidor” apresentado no Anexo VII.
- % de renda destinada ao consumo: da renda mensal dos clientes, verificar qual é o percentual destinado ao consumo do produto oferecido pela empresa. A Gazeta Mercantil edita anualmente o “Atlas do Mercado Brasileiro” que é um excelente indicativo destas informações.
- Preço médio no varejo: através de pesquisa, identificar quanto o cliente está pagando por produtos oferecidos pelos concorrentes. Isto poderá ser realizado através de pesquisa de campo.

- Número de produtos no mês: este número é calculado pelo quociente entre a “renda mensal dos clientes destinada ao consumo do produto oferecido” e o “preço médio do produto no varejo”.
- Número de concorrentes: identificar o número de empresas que fornecem o mesmo tipo de produto na mesma área geográfica e para os mesmos clientes. Tais informações poderão ser obtidas nas Associações Comerciais, nas Prefeituras Municipais, IBGE, SEADE, etc. Caso tais dados não estejam disponíveis, deve-se recorrer a uma pesquisa de campo realizada junto aos comerciantes, quer sejam atacadistas ou varejistas.
- Participação no mercado e Volume de vendas: seguir as mesmas orientações já mencionadas anteriormente, nas orientações para o quadro da Tabela 7.4.

Ao fazer uma previsão de vendas deve-se fazer duas projeções, uma otimista que demonstra que a empresa irá atingir 100% das metas estipuladas e outra pessimista demonstrando que a empresa irá atingir somente 60% das metas estipuladas, principalmente devido às variações de demanda no mercado. Agindo desta forma a empresa estará precavendo-se contra uma possível redução ou um aumento inesperado nas vendas.

7.7 Redação e apresentação do plano de marketing

O modelo apresentado na Figura 7.1, poderá ser utilizado como um excelente guia para a redação do Plano de Marketing.

Este capítulo demonstrou o plano de marketing no Plano de Negócios. Alguns conceitos aqui apresentados merecem destaque especial, como a previsão de vendas, a política de formação de preços, e a forma adotada pela empresa para que seus produtos cheguem até o consumidor.

No próximo capítulo será apresentado o plano operacional no Plano de Negócios, onde será demonstrado a forma como a empresa faz as coisas acontecerem, seu sistema de gerenciamento, sua estrutura física, e como as questões de custos e qualidade são abordadas.

4. PLANO DE MARKETING

A(razão social da empresa)....., após analisar o perfil dos clientes-alvo e os fatores que influenciam suas decisões de compras, após avaliar a política de preços da concorrência, e após levantar todos os custos envolvidos na fabricação dos produtos, concluiu que a melhor estratégia de preços a ser adotada é a(descrição da estratégia de preços).....que será mantida até.....(período de manutenção da estratégia escolhida).....O principal objetivo da empresa ao adotar esta estratégia de preços é(razão pela qual a estratégia de preços foi escolhida).....e com isso atingir as metas de participação no mercado, além de fixar a imagem da empresa junto ao cliente.

A empresa pretende distribuir os produtos através de.....(sistema de venda escolhido)..... contando para tanto com.....(número de vendedores ou de distribuidores)..... capazes de atingir todo o território ocupado pelo mercado-alvo.

Pela análise do perfil do cliente-alvo, definiu-se a publicidade da empresa através(canais de mídia à serem utilizados)....., sendo que um plano de divulgação poderá ser observado no quadro abaixo:

MÊS:	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15
Jornal A															
Revista															
Rádio / Programa A															
Rádio / Programa B															
TV / Programa A															

Pela análise do potencial do mercado e pela participação de mercado esperada, projetou-se as vendas de duas forma: uma otimista supondo-se que as metas serão plenamente alcançadas e outra pessimista supondo-se alterações na demanda devido à questões econômicas, que estão demonstradas nos quadros abaixo:

Projeção de Vendas Otimista (em unidades)

Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho

Projeção de Vendas Pessimista (em unidades)

Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho

Figura 7.1: modelo auto-explicativo do plano de marketing.

Capítulo 8

Plano Operacional

8.1 Introdução

Esta seção do Plano de Negócios está relacionado à forma da empresa operar, incluindo desde a forma como a Administração gerencia o negócio até a forma como os produtos ou serviços são executados, distribuídos, e controlados. Ainda dentro desta seção é importante a definição do perfil profissional das pessoas-chave, bem como o relacionamento entre as diversas funções da empresa.

Para qualquer tipo de leitor do Plano de Negócios, seja ele um investidor de risco ou um parceiro comercial, esta seção irá definir a forma como a empresa realiza o trabalho, como ela cuida da qualidade dos produtos e processos, como ela utiliza seus equipamentos e recursos, como ela se relaciona com as pessoas que fazem parte do quadro de colaboradores, como ela controla seus custos, e assim por diante.

8.2 Estrutura funcional

A apresentação da estrutura funcional da empresa diz respeito à forma como as pessoas estão alocadas dentro das atividades da empresa, qual é a extensão da responsabilidade do cargo de cada uma delas, qual é o nível de autoridade de cada cargo, e como estão definidas as relações hierárquicas dentro da empresa.

Uma das formas mais usuais de demonstrar a cadeia de comando da organização é através do organograma, conforme exemplificado na Figura 8.1. Porém, por si só, o organograma é insuficiente para mostrar a correlação necessária à coordenação; assim as empresas lançam mão da matriz de responsabilidades, demonstrada na Tabela 8.1.

“O organograma representa as posições na empresa e como estão organizadas. Fornece também um quadro da estrutura de autoridade e da divisão do trabalho” (BATEMAN & SNELL, 1998). Deverá ser indicado claramente, através de um organograma, a estrutura funcional, diretoria, gerência e staff. Deve-se definir responsabilidade, autoridade e inter-relação das pessoas que gerenciam, produzem e verificam os produtos ou serviços, sendo as tarefas de revisão de projetos e auditoria interna, exercidas por pessoas diferentes daquelas que executam o trabalho.

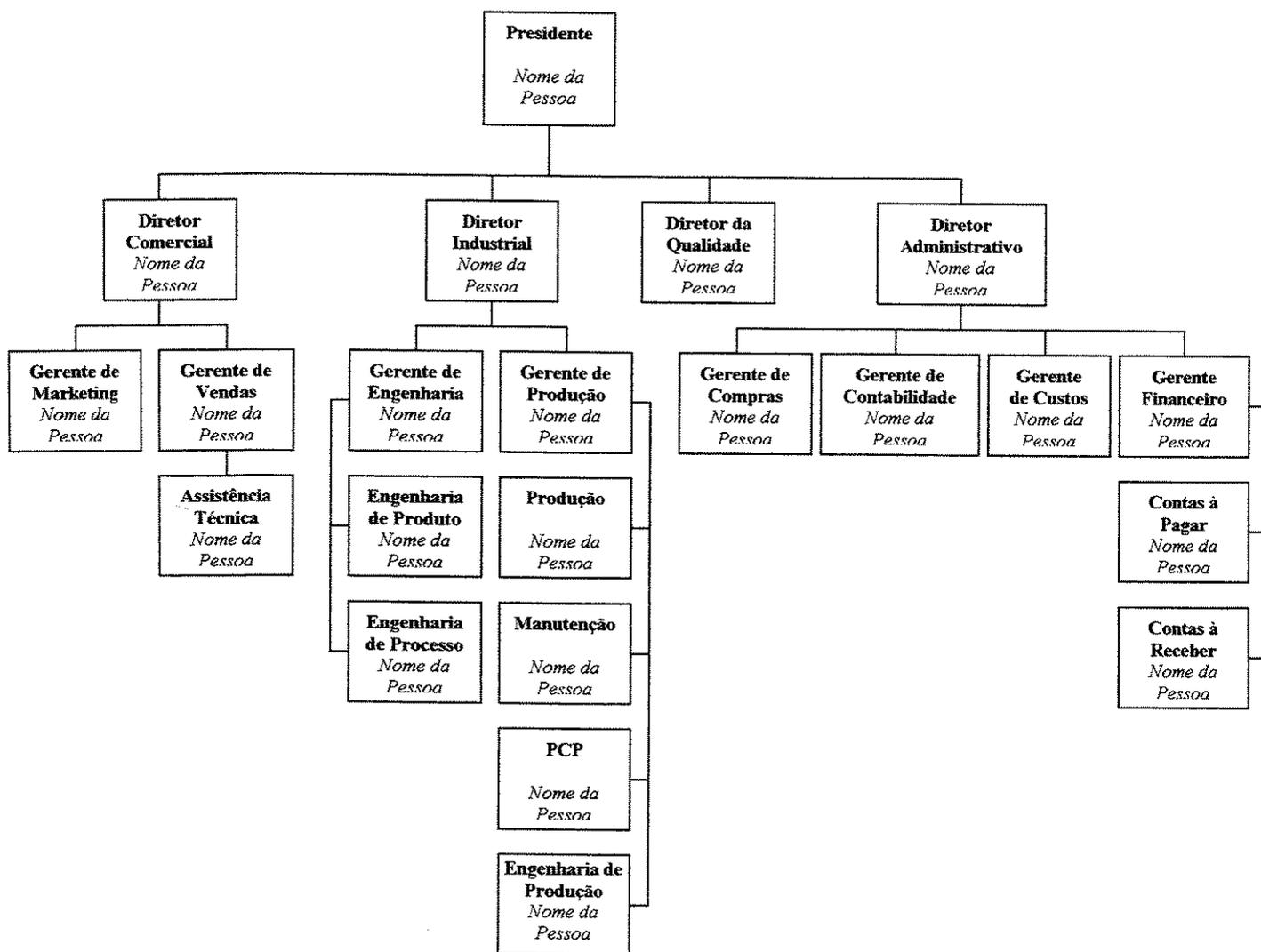


Figura 8.1: Exemplo de organograma funcional de uma empresa (Adaptado de SGS YARSLEY ICS: 1996)

O organograma apresentado na Figura 8.1 representa o modelo mais utilizado no Brasil, porém existem outros tipos de organogramas. As seguintes regras devem ser utilizadas na construção do modelo em questão:

- Os cargos mais importantes devem ser colocados no topo do gráfico, sendo os cargos subordinados alocados nos níveis descendentes, à medida que a importância do cargo diminui.
- Os retângulos representam os cargos e as linhas representam as ligações hierárquicas.
- Os cargos de mesma importância devem ser situados na mesma altura no organograma, porém, por aproveitamento de espaço permite-se o uso do artifício demonstrado na Figura 8.1.
- Normalmente não se utiliza nome de pessoas no organograma e sim somente os cargos, porém, para o caso específico do Plano de Negócios, objeto deste trabalho, este recurso foi utilizado, pois a função do organograma aqui é demonstrar o inter-relacionamento dos cargos e das pessoas que ocupam estes cargos.
- Em alguns casos pode-se atribuir um código numérico aos cargos e aos setores organizacionais.
- A subordinação hierárquica linear deve ser representada por uma linha cheia, e a subordinação funcional por linhas pontilhadas.

No modelo representado na Figura 8.1, destaca-se a independência do setor da Qualidade, tendo para tanto uma diretoria própria vinculada diretamente à presidência. Este fato é comum nas empresas certificadas ISO 9000, ou naquelas que buscam a certificação, pois esta independência da área da Qualidade é ponto crítico da auditoria.

As micro e pequenas empresas devem substituir o organograma por uma matriz de responsabilidade, que também é útil para a média e grande empresa por ser complementar ao organograma demonstrando com exatidão as correlações entre os cargos. O quadro da Tabela 8.1, demonstra o exemplo de uma “Matriz de Responsabilidades” para uma pequena empresa.

É importante a utilização de uma matriz de responsabilidades, acompanhado de uma lista das responsabilidades por metas específicas, que defina claramente a esfera de ação de cada pessoa-chave dentro da organização, bem como uma síntese da atividade de cada uma destas pessoas. “Os organogramas são eficientes para definir a cadeia de comando, entretanto, não são eficientes para mostrar a correlação necessária à coordenação. Um modo de mostrar essa correlação é através da matriz de responsabilidades” (JURAN & GRAYNA, 1991).

Em determinados casos, convém apresentar um quadro de responsabilidades mais detalhado, incluindo informações sobre: especificação do cargo, responsabilidades gerais e específicas, condições de trabalho (carga horária, local de trabalho, e horas extras), qualificações e experiências, e os critérios de seleção de pessoal para a ocupação do cargo.

NOME	CARGO	RESPONSABILIDADES	QUALIFICAÇÕES	SUBORDINADOS DIRETOS
	SÓCIO-GERENTE ADMINISTRATIVO	É responsável pelo planejamento financeiro, pelo controle dos custos, pela contabilidade, pela seleção e administração de pessoal, e pelas compras.	Administrador de empresas com especialização em finanças e recursos humanos, com 10 anos de experiência na função.	1 Auxiliar administrativo
	SÓCIO-GERENTE TÉCNICO	É responsável pela produção, pelo desenvolvimento de produtos, pela especificação dos materiais, pela manutenção, e pelo controle da qualidade.	Engenheiro industrial com especialização em administração da produção, com 12 anos de experiência na função.	1 Projetista 1 Técnico de Processo 1 Técnico de PCP 1 Mecânico de Manutenção 8 Operadores 2 Ajudantes 1 Auxiliar de escritório
	SÓCIO-GERENTE COMERCIAL	É responsável pela área de vendas da empresa, pela aprovação de créditos, e pela publicidade & propaganda da empresa	Administrador de empresas com especialização em marketing, com 15 anos de experiência na gestão de departamentos de vendas.	2 vendedores 1 auxiliar técnico
	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	É responsável pela estruturação das informações necessárias aos relatórios administrativos.	Segundo-grau completo e conhecimentos de informática	---
	PROJETISTA	Responsável pela elaboração de desenhos de produtos e projetos de ferramentas e dispositivos.	Técnico de nível médio, conhecimentos de CAD, e 5 anos de experiência	---
	TÉCNICO EM PROCESSOS	Responsável pela elaboração das Folhas de Processos.	Técnico de nível médio, conhecimentos de CAD/CAM e 5 anos de experiência	---
	TÉCNICO DE PCP	Responsável pela programação da produção, emissão das Ordens de Fabricação, e controle dos estoques.	Técnico de nível médio, com conhecimentos de informática e 5 anos de experiência.	---

Tabela 8.1: Exemplo de Matriz de Responsabilidades de uma pequena empresa. (Adaptado de SGS YARSLEY ICS: 1996)

O Plano de Negócios deve demonstrar que as pessoas-chave da empresa possuem as seguintes características: estarem comprometidas com o planejamento estratégico da organização; garantirem que as metas e objetivos estão sendo implementados; possuírem uma visão holística (global) da empresa; dedicarem tempo para pensar e planejar o futuro da organização; e terem credibilidade e influência dentro da empresa.

Deve-se tomar um especial cuidado com o número de níveis hierárquicos a serem apresentados no organograma, pois empresas mais modernas, que possuem grande velocidade na tomada de decisão, costumam utilizar no máximo cinco níveis hierárquicos da presidência ao nível operacional. As chamadas “World Class Manufactures” (empresas de classe mundial) utilizam de três a quatro níveis hierárquicos. A utilização de um organograma com muitos níveis hierárquicos, mesmo para uma grande empresa, demonstra que a mesma é ineficiente nas suas operações, pouco flexível e muito lenta na tomada de decisões, fatores negativos sob o ponto de vista dos analistas de desempenho das organizações.

Normalmente os donos do negócios é que determinam as necessidades de gerenciamento, tanto pela quantidade de tempo que eles dedicam ao negócio quanto pela demanda. Nas empresas nascentes, os donos fazem a maior parte do trabalho, mas a medida que o negócio cresce, até mesmo como resultado do sucesso do empreendimento, mais pessoas tornam-se necessárias, gerando a formação de departamentos. Assim, deve-se apresentar uma previsão de como a empresa crescerá e quantos funcionários adicionais serão necessários. Política de contratação, descrição de cargo e contratos de funcionários são parte integrante e obrigatória do Plano Operacional. Deve-se prever ainda como os empregados receberão: salários, benefícios, bônus, férias, planos, e outros direitos trabalhistas.

A inclusão de um quadro demonstrando o crescimento projetado do número de funcionários é um fator de grande interesse principalmente quando o Plano de Negócios está sendo elaborado com a finalidade de conseguir-se uma linha de crédito subsidiada junto ao Governo, através das agências de repasse (BNDES, Banco do Brasil, CEF, etc.), ou através das agências de fomento à pesquisa e desenvolvimento (FAPESP, FINEP, CNPQ, etc.) pois a política de geração de emprego é um indicativo estratégico do Governo, e assim demonstrar que a empresa está buscando um financiamento para ampliação da oferta de emprego poderá ser decisivo na obtenção do objetivo.

8.3 Descrição da unidade física

Um rápido apanhado sobre os aspectos físicos e a infra-estrutura da empresa deverá ser incluído nesta parte do Plano de Negócios. Se for necessário a apresentação de plantas da construção civil, isto deverá ser incluído na seção de anexos. Informações sobre as condições e área do galpão industrial que abriga a empresa, disponibilidade de água, energia elétrica, circulação de ar, condições higiênico sanitárias, etc., não podem deixar de fazer parte do Plano de Negócios. O leitor precisa ter uma visão clara de que a empresa tem condições de funcionar por um longo período de tempo nas instalações, e que as mesmas suportam o crescimento planejado da empresa.

Ainda dentro desta seção serão enquadrados os aspectos relativos às facilidades oferecidas as pessoas ou empresas que se relacionam com a organização, como clientes, fornecedores ou funcionários. Tais aspectos compreendem: sistema de comunicações, jardins, estacionamento, restaurante, áreas de lazer, áreas culturais, centros de treinamento, auditórios, etc.

8.4 Produção

Explicar de que maneira a empresa produz seus produtos, ou como presta seus serviços. A especificação dos equipamentos, laboratórios, materiais e condições de trabalho, preços, assim como critérios de controle da qualidade, podem ser críticos na produção. É preciso determinar a capacidade de produção e as instalações.

A maneira mais apropriada de tratar todos estes aspectos é a elaboração dos Processos de Fabricação. Um processo é constituído de atividades definidas que transformam entradas em saídas. Um processo geralmente ultrapassa barreiras departamentais. Para gerenciar-se a produção consistentemente, ou seja, atender as necessidades do cliente externo, deve-se atender toda a cadeia cliente/fornecedor interna ao longo do processo. Se as entradas do processo estiverem corretas, e o processo for controlado, então as saídas do processo devem ser satisfatórias. Caso as saídas não atendam as características desejadas, ou as entradas, ou o processo, ou ambos não são adequados.

Porém, somente através do controle das saídas, não é possível conhecer-se o processo. Pode-se apenas evitar que algo incorreto passe para o elo seguinte da cadeia de fornecimento. Além disso, nem todas as saídas são controláveis. Não se deve eliminar (em todos os casos) o controle de saída, mas deve-se priorizar o controle dos processos.

A produção e a instalação de processos que afetarão diretamente a produção devem ser identificadas e planejadas, e conduzidas sob condições controladas. Isso inclui:

- identificação e planejamento da produção e instalação;
- procedimentos documentados e instruções de trabalho para produção e instalação, onde sua ausência possa afetar negativamente a qualidade;
- equipamentos adequados e envolvimento no trabalho;
- conformidade com os padrões de referência ou códigos e planos de qualidade;
- monitoramento e controle dos processos e das características dos produtos;
- aprovação dos processos e dos equipamentos como apropriados;
- critérios para expedição, escritos ou através de amostras representativas.

Cada empresa adotará estes itens da maneira que lhe for mais apropriada. É evidente que dada a importância destas descrições, principalmente sob os aspectos tecnológicos, uma maneira simples deve ser adotada, principalmente levando-se em consideração que o leitor do Plano de Negócios nem sempre tem formação técnica suficiente para entender demonstrações tecnologicamente sofisticadas.

Uma boa forma de descrever o processo de fabricação é a elaboração de um Roteiro de Fabricação, conforme demonstrado na Figura 8.2. Deve-se incluir também um lay-out da produção, Figura 8.3 e um diagrama de fluxo do processo, Figura 8.4 abrangendo todas as fases da produção, inclusive destacando os pontos de movimentação e armazenagem de materiais e os pontos de controle de processo. “O diagrama de fluxo do processo documenta o fluxo e as diversas atividades, usa diversos símbolos diferentes para identificar os diferentes tipos de atividades” (SLACK et al, 1997). O “lay-out”, por outro lado, deverá conter informações referentes às áreas de movimentação de materiais, áreas de estocagem, especificação dos equipamentos empregados, e posicionamento dos postos de trabalho com utilização de mão-de-obra intensiva. “A atividade de elaboração do layout da fábrica é aquela na qual são considerados dois pontos: o arranjo físico dos departamentos de produção e serviços; e o arranjo físico dos equipamentos de produção, com os quais as pessoas devem trabalhar em determinada seção. Em ambos os casos, o objetivo é o desenvolvimento de um arranjo físico que permita o mais eficiente fluxo de trabalho, do ponto de vista de distância e custo” (MAYER, 1992). É importante

descrever também o tipo de “lay-out” escolhido, descrevendo os critérios de escolha, e as vantagens do modelo escolhido sobre os demais tipos.



ROTEIRO DE FABRICAÇÃO

Código: _____

Denominação:		Cód.:	Quant.:
Uso:	Código Cliente:	Emissão:	
Peso Líq.:	Analista:	Fls: Ed:	OS
Peso bruto:	Aprovado:	Revisão:	Data:

Material	Perda	Código	Quant.	Un.	Material	Perda	Código	Quant.	Um.

OP	CC	Descrição da Operação	GS	Ferramenta	Máquina	STD	Prod/H	Quant.	Data	REG

Figura 8.2: Modelo de um Roteiro de Fabricação

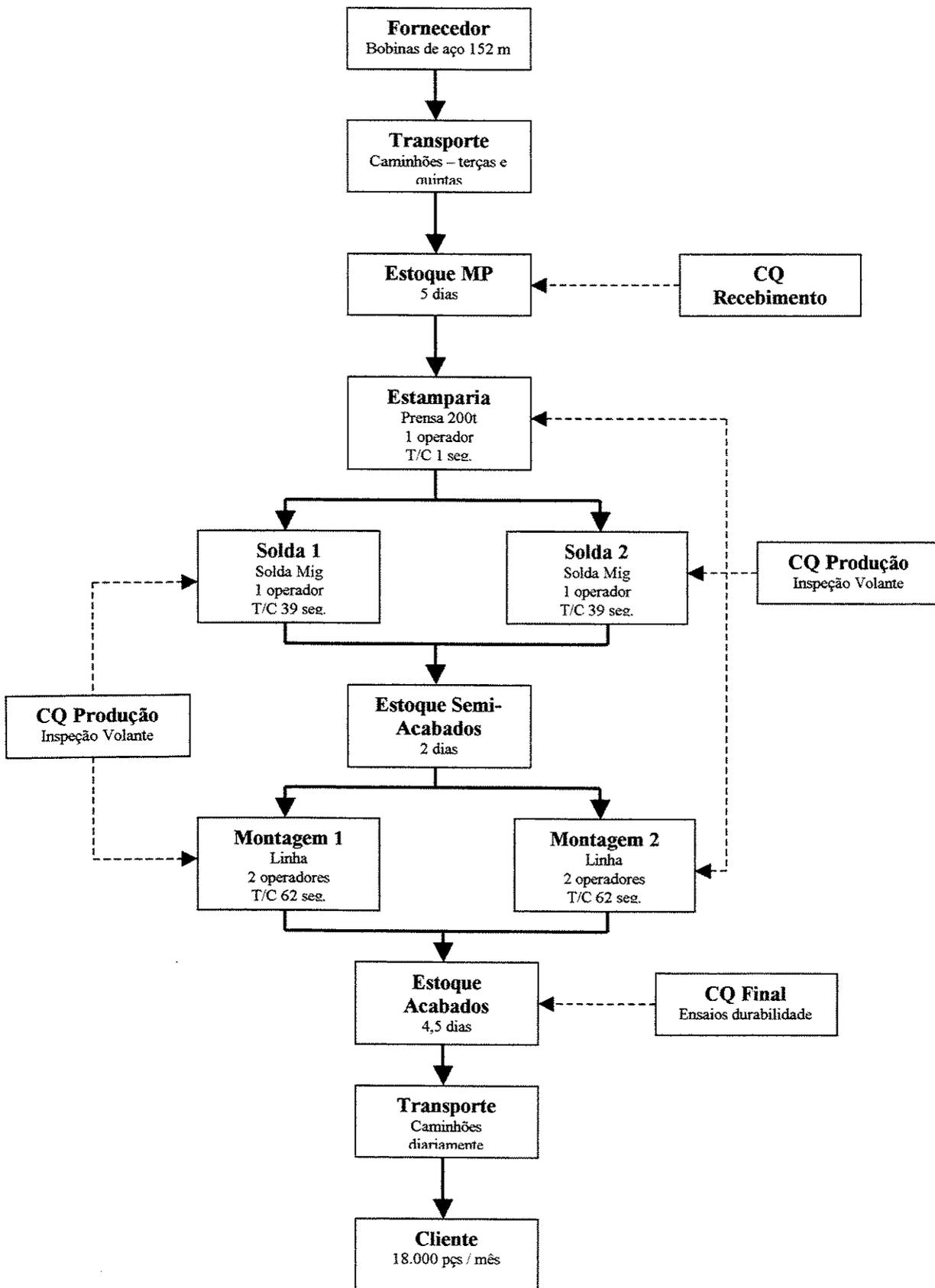


Figura 8.3: Modelo de um Fluxo de Processo simples para uma fábrica de painéis metálicos. (Adaptado de ROTHER & SHOOK: 1998)

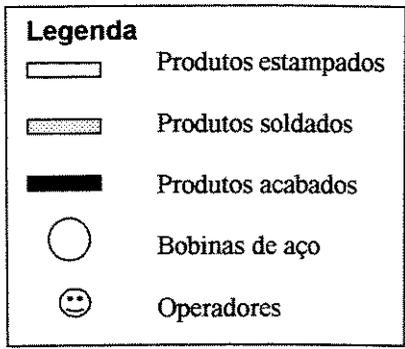
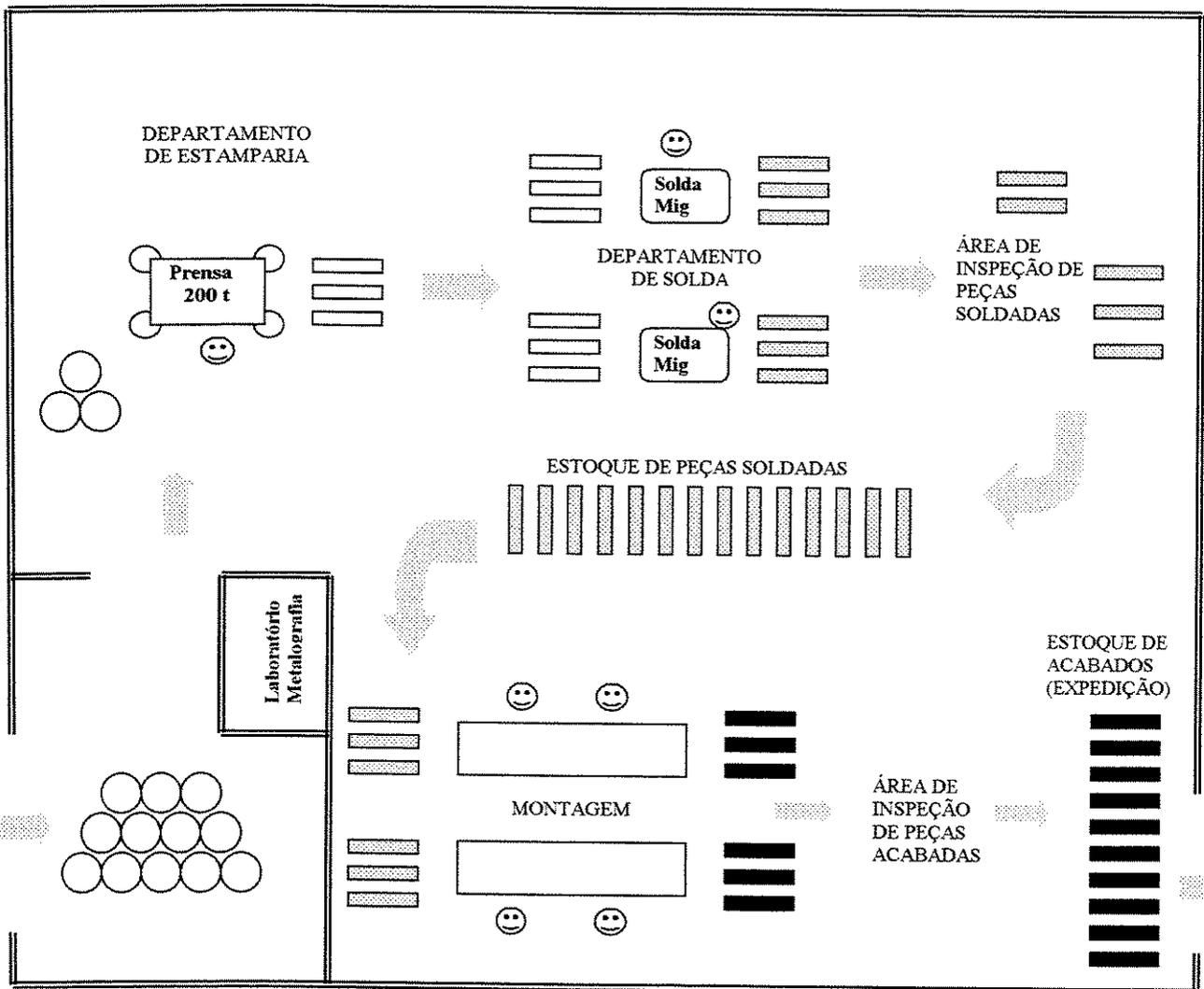


Figura 8.4: Modelo de um lay-out para uma fábrica de painéis metálicos. (Adaptado de ROTHER & SHOOK: 1998)

Pela simples observação do modelo de lay-out apresentado na Figura 8.4, é possível identificar o fluxo de produção entre os diversos estágios da cadeia produtiva, o número de operários (mão-de-obra direta) utilizado, a disposição física dos equipamentos, os pontos de controle e verificação da qualidade, e as áreas de estocagem, tanto de matéria-prima, quanto de inventário (work in process) e produtos acabados. Pode-se observar também que a empresa utiliza uma estrutura departamentalizada por processos, e o fluxo produtivo caracteriza-se pela “produção empurrada”.

Deixar claro o porquê da escolha de um determinado tipo lay-out, demonstra grande conhecimento técnico a respeito do produto, do processo e do mercado, e isto pode ser decisivo para o sucesso de um empreendimento. O quadro da Tabela 8.2, demonstra as vantagens e desvantagens de cada um dos tipos básicos de lay-out, para facilitar a escolha.

TIPO DE LAY-OUT	VANTAGENS	DESVANTAGENS
Posicional	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidade de mix e produto muito alta. • Produto ou cliente não movido ou perturbado • Alta variedade de tarefas para a mão-de-obra 	<ul style="list-style-type: none"> • Custos unitários muito altos. • Programação de espaços e atividades pode ser complexa. • Pode significar muita movimentação de equipamentos e mão-de-obra.
Processo	<ul style="list-style-type: none"> • Alta flexibilidade de mix e produto • Relativamente robusto em caso de interrupção de etapas • Supervisão de equipamentos e instalações relativamente fácil 	<ul style="list-style-type: none"> • Baixa utilização de recursos. • Pode ter alto estoque em processo ou filas de clientes. • Fluxo complexo pode ser difícil de controlar.
Celular	<ul style="list-style-type: none"> • Pode dar um bom compromisso entre custo e flexibilidade para operações com variedade relativamente alta. • Atravessamento rápido. • Trabalho em grupo pode resultar em melhor motivação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pode ser caro reconfigurar o arranjo físico atual. • Pode requerer capacidade adicional. • Pode reduzir níveis de utilização de recursos.
Produto	<ul style="list-style-type: none"> • Baixos custos unitários para altos volumes. • Dá a oportunidade para especialização de equipamento. • Movimentação de clientes e materiais conveniente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pode ter baixa flexibilidade de mix. • Não muito robusto contra interrupções. • Trabalho pode ser repetitivo.

Tabela 8.2: Quadro relacionando vantagens e desvantagens dos tipos básicos de lay-out. (Fonte: SLACK, 1997)

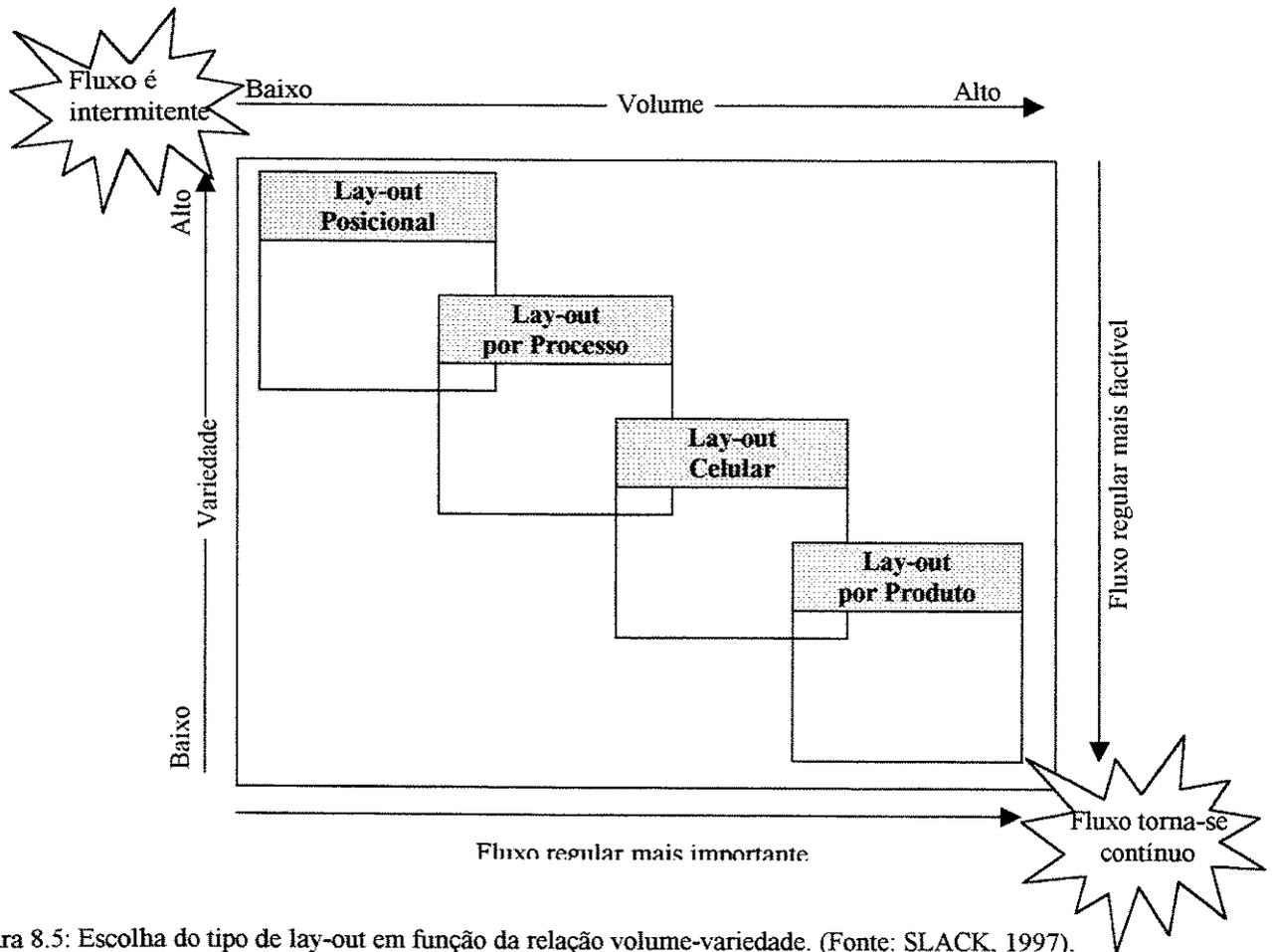


Figura 8.5: Escolha do tipo de lay-out em função da relação volume-variedade. (Fonte: SLACK, 1997).

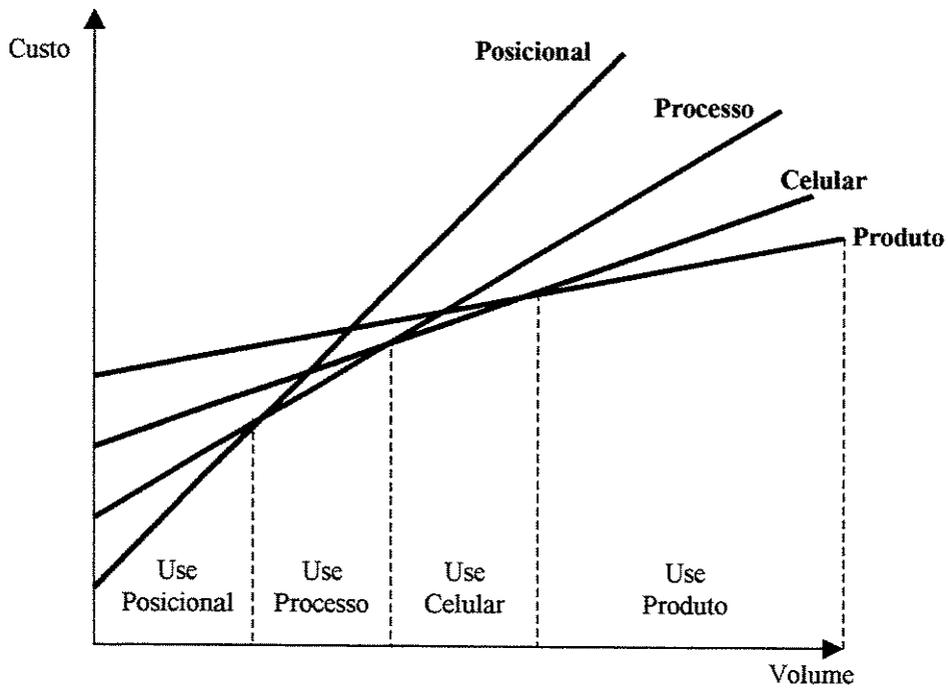


Figura 8.6: Escolha do tipo de lay-out em função da relação custo-volume. (Fonte: SLACK, 1997)

É evidente que a simples observação das vantagens e desvantagens de cada tipo de lay-out não é suficiente para uma escolha segura do melhor tipo, e para tanto deve-se ter em mente a relação volume-variedade de produtos da empresa, para que a escolha do lay-out adequado seja mais segura. Por outro lado, é importante identificar as características de custos fixos e variáveis que cada um dos tipos de lay-out básicos irão impactar sobre a produção. O gráfico da Figura 8.5 auxilia a escolha do tipo de lay-out em função da relação volume-variedade e o gráfico da Figura 8.6, auxilia a escolha levando-se em consideração as relações de custos-volume.

A inclusão de um quadro com os tipos de máquinas instaladas, a capacidade de produção de cada máquina, e em conjunto, discriminada por tipo de processo, completa o quadro informativo sobre a produção.

8.5 Aquisição

Esse item objetiva demonstrar que os fornecedores de produtos e serviços (designados de sub-contratados) atuam em conformidade com as características especificadas, incluindo as de qualidade. Isso deve ficar claro nos contratos de fornecimento. O tipo de controle deve variar com o produto e a confiabilidade do fornecedor. Pedidos urgentes e de fornecedores não previamente aprovados devem ser controlados, e a forma como as exceções são tratadas também devem ser descritas.

“A área de compras faz uma ligação vital entre a empresa e seus fornecedores. Para realizar isto de maneira eficaz, precisa compreender em detalhe tanto as necessidades de todos os processos da empresa que estão servindo, como as capacitações dos fornecedores que potencialmente podem fornecer produtos e serviços para a organização” (SLACK et al, 1997).

Desenvolver uma política de compras bem dimensionada é uma garantia de continuidade do trabalho pela disponibilização constante dos insumos para a empresa. Assim, uma política de compras bem estruturada prevê a aquisição de bens e serviços: pelo preço justo; para serem entregues no momento adequado; na qualidade especificada; na quantidade necessária; e da fonte correta.

Inicialmente deve-se fazer uma lista dos produtos mais importantes que serão comprados pela empresa. No caso de atividade industrial, identifica-se as matérias-primas principais, ou seja, aquelas de difícil substituição ou sem as quais a empresa sofrerá uma descontinuidade na

produção. No caso de atividade comercial, identifica-se quais são o produtos âncora, ou no caso de uma diversidade muito grande de itens, as principais linhas de produtos.

ESTRATÉGIAS	FONTE ÚNICA	FONTE MÚLTIPLA
Vantagens	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade potencialmente melhor devido a maiores possibilidades de sistemas de garantia da qualidade. • Relações mais fortes e mais duráveis. • Maior dependência favorece maior comprometimento e esforço. • Melhor comunicação. • Cooperação mais fácil no desenvolvimento de novos produtos e serviços • Mais economia de escala. • Maior confidencialidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprador pode forçar preço para baixo devido a competição dos fornecedores. • Possibilidades de mudar de fornecedor caso ocorram falhas no fornecimento. • Várias fontes de conhecimento e especialização disponíveis.
Desvantagens	<ul style="list-style-type: none"> • Maior vulnerabilidade a problemas caso ocorram falhas no fornecimento. • Fornecedor individual mais afetado por flutuações no volume da demanda. • Fornecedor pode forçar preços para cima caso não haja alternativas de fornecimento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade de encorajar o comprometimento do fornecedor. • Mais difícil desenvolver sistemas de garantia da qualidade eficazes. • Maior esforço requerido para comunicação. • Fornecedores tendem a investir menos em novos processos. • Maiores dificuldades para obter economia de escala.

Tabela 8.3: Quadro comparativo das vantagens e desvantagens de políticas de compras (Fonte: SLACK et al, 1997).

Depois de identificar o que é necessário comprar, resta definir de quem comprar. Determina-se quantos fornecedores a empresa contará para cada item, observando-se sempre as vantagens e desvantagens entre as fontes múltiplas e única de fornecimento, conforme apresentado na Tabela 8.3. Se existirem muitos fornecedores, deve ser citado um número aproximado, por exemplo: “cerca de 25 distribuidores de material plástico situados na cidade de São Paulo”.

Se houver um ou poucos fornecedores, devem ser citadas as condições básicas de negociação imposta por ele (quantidade mínima de compra, prazo de entrega, prazo de pagamento, preço) e de que maneira a empresa agirá para se tornar menos vulnerável a esta situação (parceria com outras empresas do ramo, busca de produtos substitutos, acesso a novos fornecedores em outros mercados, etc.).

Assim, devem ser descritas as metodologias de seleção e aprovação de fornecedores, bem como os critérios de qualidade que serão utilizados como parâmetros de aprovação de um

determinado fornecimento. Normalmente as micro e pequenas empresas entendem que o preço é o único fator de seleção de fornecedores, porém com o tempo, acabam atribuindo importância também à qualidade dos produtos, ao prazo de entrega, as condições de entrega, as facilidades de compra, as condições de pagamento, a capacidade financeira do fornecedor, ao histórico de atendimento, etc.

Uma forma bastante comum de selecionar fornecedores consiste de uma auditoria no fornecedor e atribuição de uma nota e um peso para cada requisito considerado essencial para a empresa. A empresa com maior pontuação será escolhida como fornecedora. O quadro apresentado na Tabela 8.4, consiste na atribuição de notas aos fornecedores para cada um dos critérios discriminados. A atribuição de pesos para cada um dos critérios discriminados indica quais são os fatores de maior importância na escolha final. A totalização dos pontos de cada fornecedor é conseguida pela soma dos produtos das notas pelos pesos correspondentes. O fornecedor que conseguir o maior número total de pontos será o escolhido para fornecer determinado produto.

CRITÉRIOS / FORNECEDORES	PESO	A	B	C	D	E
Preço	0,30					
Qualidade	0,30					
Prazo de Entrega	0,15					
Condições de Pagamento	0,10					
Facilidades de Compra	0,05					
Capacidade financeira do fornecedor	0,10					
TOTAL						

Tabela 8.4: Quadro de atribuição de notas x pesos para critérios de seleção de fornecedores

Uma tabela deverá ser elaborada com as informações obtidas sobre os fornecedores com o objetivo de demonstrar que as fontes de fornecimento foram analisadas e selecionadas criteriosamente, sendo a escolhida aquela que melhor se adapta às necessidades da empresa, e não que foram escolhidas arbitrariamente. A Tabela 8.5 apresenta um modelo para uma lista de materiais incluindo as informações sobre os fornecedores.

Um quadro contendo uma projeção dos custos de matérias-primas, também deve ser elaborado, tomando-se por base a evolução dos preços no último período, geralmente referente à um ano. Para as empresas nascentes, estas informações devem ser buscadas junto às entidades de classe, ou em publicações especializadas, e para as empresas já existentes, a fonte destas informações, poderá ser os registros das operações comerciais passadas.

Material	Nº de fornecedores	Principal Fornecedor	Nota	Condições	Critico	Produto Substituto

Tabela 8.5: Quadro de informações sobre fornecedores e materiais.

8.6 Custos

Explicar os custos de maneira a mostrar que eles são competitivos em relação a concorrência. Explicar o sistema de custeio utilizado, os critérios definidos de escolha, e quais vantagens o sistema escolhido apresenta sobre os demais tipos.

Determinar os custos dos produtos e expressar em termos de taxas de produção e de capacidade. Se existir terceirização, explicar a parte que está sendo terceirizada e os componentes de custos.

É importante mencionar também se a empresa possui um programa de redução de custos implementado e difundido por toda a companhia. Isto demonstra uma preocupação muito grande com a sobrevivência da empresa no futuro, pois em função da escassez de materiais e aumento dos salários, e a impossibilidade de repasse dos preços de venda, pois a demanda não é estável, os custos passam a ser determinantes na lucratividade da empresa.

“O custeio é um método que permite à empresa calcular os seus custos dos produtos, considerando apenas os custos variáveis (matéria-prima, embalagens, mão-de-obra direta, serviços terceirizados, comissões, fretes, etc), ficando os custos fixos separados e considerados como despesas do período, indo diretamente para o resultado e permitindo sua efetiva margem de contribuição, que somada às demais margens dos produtos do “mix”, ajudará a pagar os custos totais da Empresa” (MARTINS, 1996).

Existem diversos métodos de custeio, cada qual com suas vantagens e desvantagens, porém a principal característica que pode definir a utilização de uma ou outra metodologia está na utilidade dos relatórios. Dentro do Plano de Negócios, os relatórios de custos devem ser vistos como base para tomada de decisões gerenciais, e não como demonstrativos contábeis para fins legais. O quadro da Tabela 8.6 apresenta as vantagens e desvantagens dos diversos sistemas de custeio identificados.

SISTEMAS DE CUSTEIO	VANTAGENS	DESVANTAGENS
Sistema de Custeio Direto	<ul style="list-style-type: none"> • É mais indicado para a gestão de resultados • Oferece melhores recursos para análise e tomada de decisões. • Considera e apropria somente os componentes variáveis proporcionalmente à quantidade vendida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não é aceito para fins de balanço contábil. • A empresa necessita de dois sistemas de custeio aumentando a quantidade de registros.
Sistema de Custeio por Absorção	<ul style="list-style-type: none"> • É o sistema de custeio indicado e aceito pelos órgãos de fiscalização. • A empresa utiliza somente um sistema de custeio reduzindo a burocracia. • É um sistema mais preciso e mais detalhado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Os relatórios gerados pelo sistema são de análise complexa e prejudicam a tomada de decisão, quando necessita-se de respostas rápidas.
Sistema de Custeio ABC	<ul style="list-style-type: none"> • Bastante indicado para a gestão de resultados, principalmente tratando-se de grande empresas. • Sistema com informações altamente detalhadas. • Geração de relatórios precisos. • É o sistema mais indicado para a tomada de decisão empresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não é aceito para fins de balanço contábil. • A empresa necessita de dois sistemas de custeio aumentando a quantidade de registros. • A pequena empresa tem dificuldade de implantação e de análise dos relatórios gerados.
Sistema de Custeio Padrão	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidade de aplicação nas empresas com algum tempo de funcionamento, pois é apoiado em registros históricos. • Estrutura operacional bastante simplificada. • Geração de relatórios simples e com bons recursos para a tomada de decisão. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não é aceito para fins de balanço contábil. • A empresa necessita de dois sistemas de custeio aumentando a quantidade de registros. • Os dados obtidos são estimados e às vezes distantes da realidade. • Dificil de ser implantado em empresas nascentes ou que atuam em mercados muito dinâmicos.

Tabela 8.6: Quadro com as vantagens e desvantagens dos sistemas de custeio (Adaptado de MARTINS: 1996)

A empresa necessita acompanhar a evolução de seus custos, mensalmente e para tanto deverá utilizar um Plano de Contas. A elaboração de um Plano de Contas, com a separação entre os Custos e Despesas Fixas dos Custos Variáveis, apresentando os resultados de pelo menos três períodos de apuração consecutivos, conforme exemplificado na Tabela 8.7. Vale lembrar que este Plano de Contas deve ser adaptado segundo a atividade de cada empresa, pois alguns custos podem ser fixos para um tipo de empresa e variável para outros.

PLANO DE CONTAS				
Descrição da Conta				Média
Custos e Despesas Fixas				
1.01 Salário do Pessoal Produtivo				
1.02 Encargos do Pessoal Produtivo				
1.03 Previsão de Férias e 13º				
1.04 Benefícios do Pessoal Produtivo				
1. Sub-total (A)				
2.01 Salário do Pessoal Administrativo				
2.02 Encargos do Pessoal Administrativo				
2.03 Previsão de Férias e 13º				
2.04 Pró-Labore				
2.05 Carnê INSS do Empregador				
2. Sub-total (B)				
3.01 Honorários de Escritório				
3.02 Serviços de Terceiros				
3.03 Serviços de Consultoria				
3. Sub-total (C)				
4.01 Água				
4.02 Energia Elétrica				
4.03 Manutenção e Reparos				
4.04 Seguros				
4.05 Materiais Auxiliares da Produção				
4.06 Materiais de Limpeza				
4.07 Aluguel				
4.08 Leasing de Equipamentos				
4.09 Combustíveis				
4.10 Material de Escritório				
4.11 Telefone, Fax e Taxas Postais				
4.12 Brindes e Propaganda				
4.13 Associação e Sindicato Patronal				
4.14 Despesas de Viagem				
4.15 Taxas e Impostos Fixos				
4.16 Outras despesas fixas				
4. Sub-total (D)				
5.01 Depreciação de Máquinas e Equipamentos				
5.02 Depreciação de Hardwares e Softwares				
5. Sub-total (E)				
Total dos Custos e Despesas Fixas				
Custos e Despesas Variáveis				
6.01 Matéria-Prima				
6.02 Comissões sobre vendas				
6.03 Impostos sobre vendas				
6.04 Despesas com Fretes				
6.05 Despesas Financeiras com vendas				
6.06 Outras despesas variáveis				
Total dos Custos e Despesas Variáveis				

Tabela 8.7: Exemplo de Plano de Contas

No Plano de Negócios, não é necessário apresentar o Plano de Contas, bastando apenas indicar uma tabela, junto ao Plano Financeiro que demonstre a evolução dos custos. O Plano de Contas deverá ser colocado na secção de anexos, para controle interno da própria empresa.

Os resultados apurados no Plano de Contas, devem ser transferidos para o Demonstrativo de Resultados, no Plano Financeiro, para apuração da Margem de Contribuição e do Ponto de Equilíbrio.

8.7 Qualidade

A Qualidade é considerada um dos pontos de avaliação de desempenho das empresas, pois através dos indicadores da qualidade reflete-se a produtividade, a eficiência, até mesmo a sobrevivência da empresa no mercado a médio prazo.

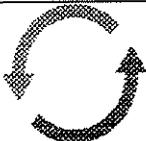
Gerenciamento da qualidade deve concentrar-se na prevenção de problemas, de modo que a necessidade de inspeção e teste é reduzida ou eliminada. A intenção desta afirmação é que os produtos e serviços saiam de acordo com as características especificadas. Isso pode ou não ser exigido por contrato, mas deve fazer parte de um plano para qualidade (plano de inspeção e teste), ou deve estar em procedimentos documentados. Deve incluir:

- pontos do processo que necessitam verificação;
- tipo e método de verificação (e equipamento a ser utilizado, quando relevante);
- qualificação da pessoa responsável pela verificação;
- critérios de aceitação/rejeição (através de parâmetros ou comparação com amostras ou padrões aprovados);
- registros a serem mantidos e certificados requisitados;
- responsabilidade pela verificação de que todas as atividades do plano de qualidade ou procedimentos foram completados de maneira satisfatória e que os dados e registros associados estão disponíveis e autorizados.

Dentro do plano da qualidade deverão estar especificados como a empresa realiza: inspeção e testes no recebimento, inspeção e testes em processo, e inspeção e testes finais. O produto ou serviço só deve ser entregue quando estiver garantido que todas as características necessárias foram verificadas e os devidos registros e documentações efetuados.

É importante descrever se o sistema de qualidade adotado pela empresa é certificado por algum organismo internacional e qual a normalização obedecida, como por exemplo: ISO 9000, QS 9000, ISO 14000, etc.

Como complemento de um Roteiro de Fabricação existe o Plano de Controle da Qualidade, onde está descrita a forma como o produto é controlado, como os processos são aprovados e como a empresa define que as características do produto estão em conformidade com o que está sendo produzido. A Figura 8.7 apresenta um exemplo de Plano de Controle da Qualidade.

 Código:			
PLANO DE CONTROLE DA QUALIDADE			
Denominação:		Cód.:	Seção:
Uso:	Código Cliente:	Emissão:	Máquina:
Peso Líq.:	Analista:	Fls: Ed:	Ferramenta:
Peso bruto:	Aprovado:	Revisão:	Operação:

Nº	Descrição da Inspeção	Freq.	Modo de Inspeção	Observações

Figura 8.7: Modelo de um Plano de Controle da Qualidade

8.8 Sistemas de gestão

Esta seção deve indicar o Sistema de Gestão adotado pela empresa, quais módulos estão implantados e um cronograma da implantação dos módulos. É importante que o sistema adotado seja informatizado e abrangente, observando no início, pelo menos o controle de estoques, a emissão de ordens de fabricação, faturamento e custos. Os controles de contas a pagar e a receber, compras, contabilidade, manutenção, etc., poderão ser aplicados num segundo momento.

Existe uma quantidade muito grande de programas para computador disponíveis no mercado, e a escolha do melhor sistema depende de uma análise detalhada entre o funcionamento do programa para computador e a real necessidade da empresa.

Uma empresa média, micro ou pequena, do segmento industrial necessitará, de um programa para computador que apresente soluções nas seguintes áreas:

- Preços: custo de aquisição, custo de produção, formação de preços, rateio, e listas.
- Movimentação: estoque, ordem de produção, ordem de serviço, vendas de balcão, vendas, compras, consignações, e emissão de Nota Fiscal.
- Financeiro: caixa pequeno, bancos, títulos em aberto, contas a pagar, contas a receber, fluxo de caixa, controle de impostos, e demonstração de resultados.
- Manufatura: listas de material, roteiros de fabricação, postos de trabalho, custos, e ferramental.

Seguindo estas referências a empresa poderá balizar a escolha do programa para computador de gestão. O tamanho e dinâmica de mercado onde a empresa opera, deverá ser fator de decisão na escolha, podendo optar por um modelo simplificado, que não abranja todas as recomendações, ou um modelo mais complexo.

8.9 Embalagem e transporte

Deve estar claro que o produto é seguro e protegido. A embalagem tem duas funções fundamentais: proteger o produto do ambiente externo e diferenciá-lo dos outros através de uma imagem que contenha elementos de “marketing”.

8.10 Serviço pós-venda

Demonstra como a empresa manterá o contato com o cliente, uma vez efetivada a venda, o que representa um grande canal de serviço, através do qual podem ser recolhidas muitas informações do mercado e identificadas possíveis mudanças que devam ser feitas procurando a satisfação do cliente. O serviço pós-venda serve também como um sinalizador das tendências de mercado. É importante demonstrar que a empresa irá procurar manter o vínculo com o cliente.

8.11 Redação e apresentação do plano operacional

5. PLANO OPERACIONAL

ESTRUTURA FUNCIONAL

A(*razão social da empresa*)....., tem a sua estrutura funcional com níveis hierárquicos, conforme organograma anexo, o que representa um nível de integração e velocidade na tomada de decisões adequado às suas atividades. A matriz de responsabilidades destaca o pessoal chave, seus cargos e respectivas responsabilidades:

Nome	Cargo	Responsabilidade
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		

A empresa adota como política salarial.....(*descrição da política salarial adotada*).....

...oferecendo como complemento, aos seus empregados, os seguintes benefícios:

.....(*relação dos benefícios oferecidos pela empresa aos empregados*).....

Dentro dos planos de crescimento da empresa, pode-se prever um aumento na oferta de emprego, conforme demonstrado no quadro abaixo:

	Atual	2002	2003	2004	2005	2006
Mão de Obra direta						
Mão de Obra indireta						
Total						

Figura 8.8 (a): Modelo auto-explicativo da apresentação do Plano Operacional

DESCRIÇÃO DA UNIDADE FÍSICA

A empresa está instalada numa área dem², sendo que a área construída ocupam², distribuídos entre produção (.....m²) e administração (.....m²).

As seguintes facilidades estão disponíveis no local:

- Energia elétrica:kVA,V, eW
- Água:(rede pública ou não, água tratada ou não, e vazão média).....
- Telefone:(número de linhas telefônicas).....
- Internet:(provedor e capacidade da linha).....
- Estacionamento:.....vagas
- Restaurante:.....lugares
- Auditório:.....assentos
- Condições higiênico-sanitárias:.....(dados extraídos do memorial descritivo da construção)....

SISTEMA PRODUTIVO

A produção esta capacitada para atender uma demanda mensal de(n° de produtos; horas de trabalho; etc)....., contando com os seguintes equipamentos principais:

Tipo do Equipamento	Quantidade	Características e Capacidade
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

As diversas etapas de fabricação obedecem ao “Fluxo de Processo” em anexo, e o lay-out da produção é do tipo.....em função da relação volume / variedade de produtos da empresa. Em anexo, encontra-se uma planta baixa dos setores produtivos da empresa onde pode-se observar a distribuição física dos equipamentos e áreas de circulação.

FORNECEDORES

A empresa seleciona os fornecedores através de um sistema de pontuação / classificação, onde são levados em conta os seguintes fatores:(critérios utilizados na seleção de fornecedores)...

Figura 8.8 (b): Modelo auto-explicativo da apresentação do Plano Operacional (continuação).

RELAÇÃO MATERIAIS COMPRADOS X FORNECEDORES

Material	Nº de fornecedores	Principal Fornecedor	Nota	Condições	Crítico	Produto Substituto

SISTEMA DE CUSTEIO

Para a tomada de decisões, a empresa adota o(sistema de custeio adotado pela empresa).....
devido à(razões para a escolha do sistema de custeio).....

A empresa acompanha a evolução dos custos, através de um “Plano de Contas”, apresentado em anexo.

QUALIDADE

A empresa garante a qualidade de seus produtos através de um rigoroso controle de qualidade, efetuado durante o processo de fabricação, desde o recebimento dos materiais, até a expedição dos produtos acabados. Os pontos de controle são indicados no “Plano de Controle da Qualidade”, modelo em anexo. O sistema da qualidade da empresa está certificadopelo(nome da instituição que certificou o sistema da qualidade da empresa).....Os produtos da empresa são testados e aprovados pelo(nome da instituição que fiscaliza a qualidade dos produtos da empresa).....

SISTEMA DE GESTÃO

A empresa adota como um sistema de gestão(nome do software utilizado no gerenciamento da empresa).....controlando as áreas de:(áreas da empresa controladas pelo sistema de gestão).....

O sistema de gestão foi escolhido devido à(razões da escolha do sistema de gestão adotado).....o que foi considerado bastante adequado às condições operacionais da empresa.

EMBALAGEM

Os produtos da empresa são embalados de tal forma à permitir segurança no transporte, sendo que a empresa entende ser sua responsabilidade a chegada do produto em perfeitas condições de funcionamento nas mãos do cliente.

SERVIÇO PÓS-VENDA

A empresa oferece assistência técnica através de uma rede com postos autorizados, abrangendo toda a região.....(região do país coberta)..... contando com pessoal treinado e capacitado pela própria empresa.

Figura 8.8 (c): Modelo auto-explicativo da apresentação do Plano Operacional (continuação).

Este capítulo apresentou o plano operacional no Plano de Negócios. Como destaques pode-se salientar: a definição da estrutura funcional com seus respectivos cargos e responsabilidades, a política salarial adotada pela empresa, os equipamentos e instalações utilizadas na produção, a forma da empresa selecionar seus fornecedores, como a empresa preocupa-se com a qualidade de seus produtos, e o sistema de gestão utilizado.

O próximo capítulo apresenta o plano financeiro no Plano de Negócios, abordando questões como balancete projetado, demonstrativos de resultados, fluxo de caixa e plano de investimentos. Em resumo, o capítulo demonstra como a empresa cuida do capital financeiro movimentado pelas operações de compra e venda de produtos.

Capítulo 9

Plano Financeiro

9.1 Introdução

As decisões empresariais, geralmente são tomadas a partir de dados financeiros que refletem uma situação passada. Assim, procura-se encontrar soluções para o futuro com base no passado. No atual ambiente empresarial isto é cada vez menos recomendado, pois com o intenso dinamismo do mercado, as coisas deixaram de repetir, no futuro, as mesmas rotinas do passado. “As medidas financeiras contam parte, mas não toda, da história das ações passadas e não fornecem orientações adequadas para as ações que devem ser realizadas hoje e amanhã para criar um valor financeiro futuro” (KAPLAN & NORTON, 1997).

Muito embora isto seja aceito por todos os executivos, a análise das empresas ainda continua sendo apoiada por dados financeiros, talvez pela tangibilidade dos mesmos, talvez pela necessidade de atender os órgãos de controle governamentais, que ainda se mantém fiéis à contabilidade financeira.

Nos países tidos como “economias emergentes”, e neste caso inclui-se o Brasil, o controle financeiro e a tomada de decisão baseada em fatos financeiros ganha mais importância ainda, devido aos ciclos recessivos que atingem a economia.

“A finalidade da seção financeira de um plano de negócios é formular um conjunto de projeções abrangentes e dignas de crédito, refletindo um desempenho financeiro previsto da empresa. Se estas projeções forem preparadas com cuidado e fundamentadas de forma convincente, elas irão se tornar os parâmetros mais importantes pelos quais será medida a atratividade da empresa” (SIEGEL et al, 1996).

Dentro de um Plano de Negócios, a elaboração de um Plano Financeiro deve compreender: Balanço Patrimonial, Demonstração de Resultados, Plano de Investimentos, Fluxo de Caixa, Planilha de Custos e Plano de Vendas.

O administrador deve estabelecer quais são as metas financeiras de seu negócio e através dos instrumentos financeiros, acompanhar seu êxito. Com as demonstrações financeiras e o planejamento financeiro é possível estabelecer e cumprir as respectivas metas ou redefiní-las se necessário.

9.2 Balanço patrimonial

Funciona como uma fotografia da situação da empresa num determinado instante. No Plano de Negócios costuma-se incluir juntamente com os dados atuais, um histórico dos últimos três anos, e uma projeção futura, pelo menos para os próximos três anos. É claro que no caso de uma nova empresa, apenas a situação projetada deve ser considerada, porém a projeção pode abranger até cinco anos.

O Balanço é dividido em três partes distintas:

- Ativo – corresponde a todos os bens e direitos da empresa (o que a empresa possui).
- Passivo – são as obrigações e dívidas da empresa (o que a empresa deve)
- Patrimônio líquido – são os recursos dos proprietários investidos na empresa (a diferença entre os ativos e passivos, ou o que pertence aos sócios e a empresa está usando).

“Em vez de refletir o desempenho ao longo de um período, uma balanço possibilita um flagrante da forças e fraquezas financeiras da empresa em um determinado momento” (SIEGEL et al, 1996).

O Balanço demonstra o equilíbrio entre os bens e direitos da empresa, e a soma das obrigações, dívidas, e recursos que os proprietários investiram na empresa. Assim:

$$\begin{array}{l} \text{ATIVO} = \text{PASSIVO} + \text{PATRIMÔNIO LÍQUIDO} \\ \text{ou} \\ \text{ATIVO} - \text{PASSIVO} = \text{PATRIMÔNIO LÍQUIDO} \end{array}$$

Através do Balanço pode-se medir o nível de endividamento de uma empresa, o índice de liquidez, a lucratividade, o capital de giro, a taxa de retorno sobre o ativo total, e o giro de estoque, e a capacidade de pagamento. Todos são indicadores essenciais para a análise financeira do empreendimento.

O Balanço é organizado em duas colunas, sendo uma para o ativo e outra para o passivo e o patrimônio líquido. As contas do Balanço são organizadas, em primeiro lugar pela liquidez, e depois pelo prazo de pagamento, sendo que em contabilidade, curto prazo significa espaço de tempo inferior a um ano. A Tabela 9.1, apresenta um quadro esquemático da organização do Balanço.

ATIVO	PASSIVO
<ul style="list-style-type: none"> • CIRCULANTE São contas que estão constantemente em giro, sendo que a conversão do dinheiro será no máximo, no próprio exercício social. • REALIZÁVEL A LONGO PRAZO Bens e direitos que se transformarão em dinheiro no próximo exercício. • PERMANENTE São bens e direitos que não se destinam a venda e tem vida útil, no caso dos bens, longa 	<ul style="list-style-type: none"> • CIRCULANTE São obrigações exigíveis que serão liquidadas no próprio exercício social. • EXIGÍVEL A LONGO PRAZO Obrigações liquidadas com prazo superior a um ano. • PATRIMÔNIO LÍQUIDO Recursos dos proprietários aplicados na empresa. Lucro ou prejuízo apurado no exercício.

Tabela 9.1: Apresentação sintetizada de um balanço patrimonial (Fonte: DORNELAS, 1998).

O Balanço revela a estrutura de capital do negócio que é composta de capital de terceiros e de capital próprio, lembrando-se sempre que quanto maior for o capital de terceiros no negócio, maior será o índice de endividamento. O passivo revela também o prazo de endividamento, os custos da dívida e os credores. Lembrando-se também que a qualidade do endividamento é diretamente proporcional aos prazos, ou seja, as dívidas de longo prazo são preferíveis que as de curto prazo.

Por outro lado, o Balanço permite analisar também a necessidade de capital de giro ou capital circulante líquido (CCL), da empresa. O capital de giro é calculado pela diferença entre o ativo circulante e o passivo circulante, indicando a parte dos bens e direitos de curto prazo da empresa que não estão comprometidos com as dívidas e obrigações de curto prazo. “Quanto maior for o CCL, maior será a flexibilidade financeira da empresa. A característica deste recurso é a sua reversibilidade, ou seja, pode ser aumentado ou diminuído segundo as decisões dos administradores. A variação do capital circulante pode ser feita através de aumento nas contas do

ativo circulante (aplicação), redução do ativo circulante (origem), aumento do passivo circulante (origem) ou ainda diminuição do passivo circulante (aplicação).” (DORNELAS, 1998).

“Quase sempre, o contrato, através do qual se obtém um empréstimo a longo prazo determina especificamente um nível mínimo de CCL que precisa ser mantido pela empresa. Com esta exigência, pretende-se obrigar a empresa a manter uma certa liquidez operacional e ajuda a proteger o credor” (GITMAN, 1997).

Como o Plano de Negócios demonstra uma situação futura, é importante incluir um Balanço projetado, pelo menos para os próximos cinco anos, conforme mostra o exemplo da Tabela 9.2.

Exercício findo em:	2001	2002	2003	2004	2005
1. ATIVO					
1.1. Ativo Circulante					
1.1.1. Caixa e bancos	96.002,08	36.949,49	43.817,86	48.035,35	50.224,51
1.1.2. Duplicatas a receber	136.125,35	206.814,55	220.742,81	222.071,87	232.072,24
1.1.3. Estoques	64.189,65	64.148,41	60.016,07	68.169,92	76.449,75
Total ativo circulante	296.317,08	307.912,45	324.576,74	338.277,14	358.746,50
1.2 Realizável a longo prazo					
1.2.1 Ações de outras empresas					
1.2.2 Aplicações de longo prazo		65.227,95	142.434,93	208.029,15	271.052,69
Total do Realizável à longo prazo	---	65.227,95	142.434,93	208.029,15	271.052,69
1.3. Ativo permanente					
1.3.1. Imobilizado	28.075,00	28.075,00	28.075,00	28.075,00	28.075,00
1.3.2. (-) Depreciação acumulada	(5.335,00)	(10.670,00)	(16.005,00)	(21.340,00)	(26.675,00)
1.3.3. Diferido	1.170,00	1.170,00	1.170,00	1.170,00	1.170,00
Total ativo permanente	23.910,00	18.575,00	13.240,00	7.905,00	2.570,00
ATIVO TOTAL	320.227,08	391.715,40	467.011,67	546.306,29	629.799,19
2. PASSIVO					
2.1. Passivo Circulante					
2.1.1. Salários e Encargos a pagar	67.993,44	71.393,11	74.962,77	78.710,91	82.646,45
2.1.2. Impostos & Contribuições	40.775,39	42.855,38	45.039,36	47.332,54	49.740,38
2.1.3. Fornecedores	102.633,60	107.765,28	113.153,54	118.811,22	124.751,78
2.1.4. Bancos	9.000,00	9.450,00	9.922,50	10.418,63	10.939,56
2.1.5. Outros	1.725,00	1.803,25	1.885,41	1.971,68	2.062,26
Total passivo circulante	222.127,43	233.267,02	244.963,58	257.244,97	270.140,43
2.2 Exigível a longo prazo					
2.2.1. Financiamentos					
2.2.2. Empréstimos					
Total do exigível à longo prazo	---	---	---	---	---
2.3. Patrimônio Líquido					
2.3.1. Capital social	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00
2.3.2. Lucros/Prejuízos acumulados	48.099,65	106.448,38	170.048,09	237.061,33	307.658,76
Total patrimônio líquido	98.099,65	156.448,38	220.048,09	287.061,33	357.658,76
PASSIVO TOTAL	320.227,08	391.715,40	467.011,67	546.306,29	629.799,19

Tabela 9.2: Exemplo de Balanço Patrimonial com projeção para cinco anos. (Adaptado de DOLABELA, 1999)

Através do ativo permanente pode-se identificar a postura de investimento na empresa e as decisões empresariais relativas a manutenção da modernização do parque fabril, pois o ativo permanente é utilizado pela empresa em suas operações produtivas.

9.3 Demonstrativo de resultados

“Demonstrativos de receitas, também chamados de demonstrativos de resultados, complementam os balanços. Os balanços fornecem um quadro estático da empresa em um determinado momento. O demonstrativo de receitas oferece um quadro dinâmico da empresa durante um determinado tempo” (BANGS JR, 1999)

O demonstrativo de resultados é uma forma ordenada e sistemática de apresentar um resumo das receitas, despesas e lucro ou prejuízo num determinado período. O demonstrativo de resultados transmite a idéia da quantidade de dinheiro que a empresas irá realmente ganhar, e também deve ser projetado para cinco anos no caso de empresas novas, ou no caso de empresas já em funcionamento histórico de três anos, atual, e projeção de pelo menos três anos futuros.

“A finalidade de uma demonstração de resultados é captar, de forma resumida, o desempenho de lucros de um possível empreendimento. Essa projeção é geralmente dividida em receitas, custos dos bens ou serviços, despesas e o resultante lucro ou prejuízo antes do imposto” (SIEGEL et al, 1996).

O funcionamento do demonstrativo de resultados é relativamente simples. Da receita bruta de vendas subtrai-se as deduções, que são os impostos sobre vendas, os abatimentos e descontos oferecidos, e as devoluções de produtos quando houver, obtendo-se a receita operacional líquida. Da receita operacional líquida subtrai-se os custos dos produtos vendidos, no caso de empresa comercial, ou o custo total de fabricação no caso de empresa industrial, ou ainda o custo dos serviços prestados, no caso de empresa de serviços, obtendo-se a margem de contribuição. Da margem de contribuição subtrai-se as despesas operacionais (despesas administrativas, despesas de marketing, despesas gerais, e a depreciação acumulada), obtendo-se o resultado operacional. Ao resultado operacional soma-se as receitas financeiras e subtrai-se os juros de financiamentos, obtendo-se o resultado antes do imposto de renda. Aplica-se a alíquota de imposto de renda correspondente ao valor do resultado subtraindo-se do mesmo, obtendo-se o lucro líquido. Se o lucro líquido não for distribuído, deverá ser incorporado ao patrimônio líquido da empresa, alterando assim o balanço.

Para facilitar as comparações e análises, os demonstrativos de resultados são padronizados, devendo ser datados, indicando o período de demonstração e conter explicações como: lucros inesperados, despesas de litígios e julgamentos, alterações nos valores das depreciações e outras informações.

A Tabela 9.3, representa uma planilha de demonstração de resultados com a respectiva projeção para os próximos cinco anos.

Os principais itens que compõem um demonstrativo de resultados são:

- Receita bruta de vendas: É a soma de todo o faturamento da empresa no decorrer do ano, ou seja, toda vez que for efetuada uma venda, esta irá gerar uma receita. Assim a soma de todos os valores apurados com vendas durante o ano, irão compor a receita bruta de vendas, ou faturamento bruto.

Discriminação	2001	2002	2003	2004	2005
1. Receita bruta de vendas	277.231,86	300.047,05	317.520,00	333.396,00	350.065,79
2. (-) Deduções	(59.472,00)	(62.445,60)	(65.567,88)	(68.846,27)	(72.288,59)
3. Receita líquida de vendas	217.759,86	237.601,45	251.952,12	264.546,74	277.777,20
4. (-) Custo produtos vendidos	(137.987,04)	(144.886,39)	(152.130,71)	(159.737,25)	(167.724,11)
5. Margem de contribuição	79.772,82	92.715,06	99.821,41	104.812,48	110.053,09
6. (-) Despesas operacionais	(23.185,00)	(24.069,50)	(24.998,22)	(25.973,38)	(26.997,29)
6.1. Despesas administrativas	(11.040,00)	(11.592,00)	(12.171,60)	(12.780,18)	(13.419,19)
6.2. Despesas de marketing	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
6.3. Despesas gerais	(6.810,00)	(7.142,50)	(7.491,62)	(7.858,20)	(8.243,11)
6.4. Depreciação acumulada	(5.335,00)	(5.335,00)	(5.335,00)	(5.335,00)	(5.335,00)
7. Resultado operacional	56.587,82	68.645,56	74.823,19	78.839,10	83.055,80
8. Receitas financeiras	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
9. (-) Juros de financiamento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
10. Resultado antes do I.R.	56.587,82	68.645,56	74.823,19	78.839,10	83.055,80
11. (-) IR alíquota – 15%	8.488,17	10.296,83	11.223,48	11.825,86	12.458,37
12. Lucro líquido	48.099,65	58.348,73	63.599,71	67.013,24	70.597,43

Tabela 9.3: Exemplo de Demonstrativo de Resultados. (Fonte: DOLABELA, 1999)

- Deduções: estão inclusos neste item todos os gastos que a empresa tem, gerados pela venda bruta, ou seja: pagamento de impostos, comissão de vendedores, etc. É importante ressaltar que os impostos e contribuições incidentes nas operações das empresas brasileiras são bastante relevantes, e por este motivo, deve-se estar atento aos controles e evolução destes valores. Os impostos incidentes sobre as operações variam conforme o tipo de empresa e de negócio, e também em função do tamanho da empresa, no caso de alguns tipos de micro empresas a opção é pelo “SIMPLES” sendo classificados conforme indicado na Tabela 9.4.

Tipo de empresa	ICMs	ISS	IPI	PIS	COFINS
Prestadora de serviços	não	sim	não	sim	sim
Comércio	sim	não	não	sim	sim
Indústria	não	não	sim	sim	sim
Comércio & Indústria	sim	não	sim	sim	sim

Tabela 9.4: Impostos incidentes sobre as operações. (Fonte: DOLABELA, 1999)

- Receita líquida de vendas: é o resultado da subtração das deduções da Receita bruta de vendas. A idéia é demonstrar o quanto a empresa apurou em faturamento líquido, descontando-se as despesas que somente ocorrem se o produto for efetivamente vendido.
- Custo dos produtos vendidos: “custo é um gasto relativo a bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços” (MARTINS, 1996). Contabilmente divide-se os custos em duas partes: custos fixos e custos variáveis. No caso de uma planilha de demonstrativo de resultados, mais especificamente o item, custo dos produtos vendidos, preocupa-se com os custos variáveis, acrescidos do valor gasto com a mão-de-obra direta e seus respectivos encargos.
- Margem de contribuição: “é o valor que resta à empresa, após deduzidos da receita os custos dos produtos vendidos, as comissões e os impostos gerados pela comercialização dos produtos. Mede o quanto esse valor contribui para cobrir os custos fixos, tais como aluguéis e salários do pessoal administrativo” (DOLABELA, 1999). A margem de contribuição é obtida pela diferença entre Receitas Líquidas e Custos Variáveis.
- Despesas operacionais: é a soma das despesas da empresa que não pertencem diretamente à produção, mas a empresa não conseguirá atuar sem efetuar tais despesas. Estão envolvidas aqui, as despesas administrativas, as despesas de marketing, as despesas gerais, a depreciação, salários do pessoal indireto, etc. Formam os chamados custos fixos e as despesas gerais de fabricação, que ocorrem havendo ou não produção.
- Despesas administrativas: são os gastos com mão-de-obra indireta, que é composta por todo tipo de gasto com pessoas que não estejam trabalhando diretamente na produção. Honorários dos diretores, pagamentos a gerentes, empregados ligados a áreas de apoio, bem como profissionais autônomos contratados para suporte das operações da empresa são considerados indiretos. Os encargos sociais e trabalhistas correspondentes aos pagamentos de pessoal

indireto também devem ser somados, para a obtenção do total dos valores da mão-de-obra indireta.

- Despesas gerais: neste item enquadram-se quase todas as despesas efetuadas para manter o sistema em operação, ou seja as despesas com manutenção e conservação, seguros, despesas com água, luz, telefone, material de limpeza, material de escritório, despesas com viagens, etc. É comum crescer-se 3% sobre os custos fixos para cobrir despesas inesperadas que podem ocorrer durante determinado mês. Ainda neste item estão todas as despesas ocorridas para manter o adequado funcionamento dos recursos e protegê-los contra desgastes indevidos, uso inadequado, ou contra as intempéries, tais como: chuva, sol, ferrugem, poeira, calor, frio, e etc. Os recursos também devem estar protegidos contra danos de outra natureza, decorrentes de eletricidade, magnetismo, radiação, fumaça, inundação, desabamento, etc. Assim, os contratos de manutenção de máquinas, equipamentos, computadores, centrais de telefonia, revisões preventivas de equipamentos e veículos, enquadram-se também nestes itens, assim como a manutenção de telhados, muros, exaustores, centrais de ar condicionado e outros.
- Despesas de marketing e vendas: todas as despesas com promoções, publicidade & propaganda, etc. ocorridas com o intuito de divulgar o produto ou a marca da empresa, tendo como objetivo aumentar as vendas, estão classificadas nestes itens.
- Resultado operacional: é o resultado obtido com a produção e comercialização dos produtos / serviços objeto da empresa. Trata-se da Receita bruta de vendas descontando-se as deduções, o custo dos produtos vendidos, e as despesas operacionais.
- Receitas financeiras: algumas empresas conseguem obter receitas operando no mercado financeiro, ou seja, num determinado mês onde o faturamento indicou uma boa reserva de caixa, este montante poderá ser aplicado em fundos de renda fixa, fundos de capitalização, ou qualquer outro tipo de aplicação financeira, e gerar uma receita adicional para a empresa.
- Depreciação acumulada: a depreciação é um valor relativo ao desgaste das máquinas, equipamentos e instalações, que a legislação permite contabilizar como perda, para que a empresa possa repor o recurso depois de algum tempo. “A depreciação é um procedimento que define um valor que a empresa reconhece como perda, por desgaste, dos recursos utilizados. Para cada recurso é estipulado um percentual de perda por ano, conforme previsão de durabilidade e vida útil. Portanto, a depreciação acumulada é a soma da depreciação dos

diferentes itens” (DOLABELA, 1999). Os percentuais mais utilizados para a depreciação estão relacionados na Tabela 9.5, abaixo:

RECURSO	VIDA ÚTIL	% ANO
Obras civis	25 a 30 anos	3,50
Instalações	10 anos	10,00
Software	4 anos	25,00
Equipamentos	5 anos	20,00
Máquinas	10 anos	10,00
Móveis & Utensílios	10 anos	10,00
Veículos	5 anos	20,00

Tabela 9.5: Percentuais utilizados para a depreciação segundo legislação federal (Fonte: DOLABELA, 1999)

- Juros de financiamentos: se por qualquer razão a empresa tomar valores emprestados no mercado financeiro, seja para financiar investimentos, seja para financiar produção ou capital de giro, os juros pagos destes financiamentos deverão ser apontados neste item. Os pagamentos a títulos de amortização dos empréstimos não fazem parte deste demonstrativo de resultados, pois entende-se que tais pagamentos serão realizados com parte dos lucros.
- Resultado antes do Imposto de Renda: é comum informar-se o chamado Lucro Bruto, ou seja, o resultado antes da aplicação das alíquotas de Imposto de Renda.
- Imposto de Renda: o IRPJ - Imposto de Renda para Pessoas Jurídicas - é aplicável somente na constatação de lucro real. Para um lucro real mensal de até R\$ 20.000,00 existirá a incidência de 15% de IRPJ sobre o valor do lucro, e para um lucro real mensal acima de R\$ 20.000,00, existirá a incidência de 25% de IRPJ somente sobre a parcela que ultrapassar os R\$ 20.000,00.
- Lucro líquido: o lucro líquido final é o resultado final da empresa, já subtraído o imposto de renda.

9.4 Fluxo de caixa

A ferramenta adequada para um bom controle financeiro de curto prazo denomina-se “Fluxo de Caixa”, ou seja, um acompanhamento das entradas e saídas de recursos financeiros no caixa da empresa. A importância do fluxo de caixa pode ser comparado ao “plano de vôo” de um avião. A rota, o destino já estão planejados, mas correções e adequações devem ser feitas se houver turbulência ou uma tempestade imprevista. O fluxo de caixa é uma ferramenta simples,

que serve para mostrar se a empresa têm dinheiro para pagar suas contas, servindo também como uma ferramenta gerencial para a tomada de decisões.

“O relatório do fluxo de caixa pode ser emitido diariamente, semanalmente, quinzenalmente, mensalmente, etc., dependendo do grau de detalhe que o empreendedor deseja obter. Basicamente, um fluxo de caixa apresenta a soma das entradas financeiras, subtrai as saídas, apurando e apresentando os saldos” (DOLABELA, 1999).

A Tabela 9.6, abaixo, demonstra uma planilha de Fluxo de Caixa para uma empresa em fase inicial de operação com projeção para quatro meses.

Descrição	MÊS 1	MÊS 2	MÊS 3	MÊS 4
1. Investimento inicial	(50.000,00)	---	---	---
2. Saldo de caixa inicial	11.662,08	11.662,08	77,71	5.233,34
3. Total de entradas	---	7.200,00	24.000,00	24.000,00
3.1. Receita de vendas	---	7.200,00	24.000,00	24.000,00
3.2. Receitas financeiras	---	---	---	---
3.3. Empréstimos	---	---	---	---
3.4. Outras receitas	---	---	---	---
4. Total de saídas	---	(19.228,95)	(19.228,95)	(19.228,95)
4.1. (-) Despesas com produção	---	(11.498,92)	(11.498,92)	(11.498,92)
4.2. (-) Despesas c/ pessoal administrativo	---	(300,00)	(300,00)	(300,00)
4.3. (-) Despesas com autônomos	---	(120,00)	(120,00)	(120,00)
4.4. (-) Despesas com diretoria	---	(500,00)	(500,00)	(500,00)
4.5. (-) Despesas c/ vendas e marketing	---	(2.400,00)	(2.400,00)	(2.400,00)
4.6. (-) Despesas gerais	---	(293,75)	(293,75)	(293,75)
4.7. (-) Manutenção & conservação	---	(193,59)	(193,59)	(193,59)
4.8. (-) Seguros	---	(80,16)	(80,16)	(80,16)
4.9. (-) Impostos	---	(2.556,00)	(2.556,00)	(2.556,00)
4.10. (-) Ampliações futuras	---	0,00	0,00	0,00
4.11. (-) Provisão para IR	---	(841,95)	(841,95)	(841,95)
4.12. (-) Despesas financeiras	---	---	---	---
4.13. (-) Depreciações (ñ desembolsável)	---	(444,58)	(444,58)	(444,58)
5. Saldo do período	11.662,08	(366,87)	(4.788,76)	(10.004,39)
6. (-) Reserva de capital	---	---	---	---
7. (+) Depreciação	---	444,58	444,58	444,58
8. Fluxo líquido de caixa	11.662,08	77,71	5.233,34	10.448,97

Tabela 9.6: Exemplo de Fluxo de Caixa. (Fonte: DOLABELA, 1999)

“A demonstração dos fluxos de caixa fornece um resumo dos fluxos de valores da empresa relativas às atividades operacionais, de investimento e de financiamento e reconcilia-os com as variações em seu caixa e títulos negociáveis, durante o período em questão” (GITMAN, 1997).

“O fluxo de caixa representa a previsão, o controle e o registro da movimentação dos recursos financeiros (entrada e saída de caixa) durante um determinado período, assumindo um caráter de planejamento financeiro quando é projetado para o futuro” (PREVIDELLI, 1995).

Por outro lado, o fluxo de caixa é um excelente mapa de negociação da empresa, pois através dele, é possível antecipar as oscilações no fluxo de entrada e saída de valores da empresa. Por exemplo: é possível detectar antecipadamente um determinado dia onde o fluxo estará negativo, e assim, a empresa poderá negociar com seus fornecedores prazos de pagamentos mais dilatados, ou negociar com seus clientes antecipações de pagamento, ou ainda negociar linhas de crédito com empresas do sistema financeiro.

Os principais itens que compõem um fluxo de caixa são:

- Investimento inicial: trata-se de um valor que a empresa necessita gastar para iniciar suas atividades, acrescido do valor do capital de giro necessário para os primeiros meses de funcionamento, até que os clientes paguem pelas compras e a receita de vendas comece a entrar no caixa. Este item somente deve ser incluído no fluxo de caixa de empresas nascentes, pois imagina-se que as empresas atuantes com algum tempo de mercado já superaram esta dificuldade inicial.
- Saldo de caixa inicial: é o valor que a empresa tem no caixa, no primeiro dia de operação do período em que esta sendo projetado o fluxo de caixa.
- Total das entradas: é a quantidade total de dinheiro que efetivamente entrou no caixa da empresa, excetuando-se as “promessas de pagamento” (cheques pré-datados, duplicatas, promissórias, etc), que podem ser subdividido em quatro tipos de origem: receita de vendas, receitas financeiras, empréstimos, e outras receitas. As receitas de vendas representam todos os valores de recebimento das vendas a prazo, cujo pagamento foi efetivamente realizado, no período somado ao valor das vendas a vista no mesmo período. As receitas financeiras são os valores apurados decorrentes de aplicações financeiras no período. Os empréstimos são os valores tomados de terceiros para iniciar ou para alavancar o negócio quando for o caso. Outras receitas são quaisquer entradas de dinheiro no caixa da empresa, como por exemplo os valores oriundos da venda de imóveis.

- Total das saídas: é o registro de todos os pagamentos realizados pela empresa, divididos por contas de custos ou contábeis, bem especificados, para maior entendimento sobre a situação do caixa da empresa, mês a mês. Estes itens se explicam por si mesmos. Além disso, alguns (como provisão para IR - ampliações futuras) “lembram” o quanto deverá ser guardado em numerário para fazer face a pagamentos futuros. Outro exemplo disso é o item depreciação, que aparece duas vezes no fluxo de caixa (entrada e saída) apenas para que a empresa mantenha registrado que em alguma época devesse ter esse dinheiro para repor algum equipamento, máquina, etc.
- Saldo no período: é o valor total obtido subtraindo-se o total de entradas do total de saídas, indicando o resultado positivo ou negativo (quando entre parêntese) naquele período de atuação da empresa. É importante salientar que uma empresa não consegue sobreviver com fluxo de caixa negativo por prolongados períodos de tempo.
- Reserva de Capital: é o valor que a empresa poderá poupar, caso necessário, para outros investimentos.
- Depreciação: é o valor correspondente ao desgaste das máquinas e equipamentos, não sendo desembolsável, porém a empresa necessita entender que em determinado momento necessitará repor o ativo, e neste instante, para que não tenha que solicitar aportes de capital aos sócios, ela precisará contar com uma reserva financeira para esta finalidade.
- Fluxo líquido de caixa: é a diferença entre o total de entradas e o total de saídas, incluindo também a subtração do valor das reservas e a adição do valor da depreciação. Este valor poderá ser positivo ou negativo, e indica a qualquer momento, quanto a empresa tem disponível em seu caixa. Este valor deve ser transportado para o “saldo inicial de caixa” do período seguinte.

9.5 Histórico financeiro da empresa

“O histórico financeiro é um resumo das informações financeiras acerca da companhia desde o princípio até o presente” (PINSON & JINNETT, 1997). O histórico financeiro da empresa é constituído pelos balanços, demonstrativos de receitas e pelas declarações de imposto de renda pessoa jurídica.

Se for uma empresa nascente, deverá ser apresentado um histórico financeiro dos sócios, pois para um investidor, quem sabe dirigir bem sua vida financeira pessoal, também conseguirá dirigir bem a vida financeira da empresa.

É importante acrescentar que toda informação incluída no histórico financeiro deverá ser comprovada, assim, se a empresa relatar valores de faturamento, deverá apresentar os respectivos DARF (Documento de Arrecadação da Receita Federal) relativo ao recolhimento dos tributos referentes à receita relatada. Deve-se tomar especial atenção com receitas sem comprovação de origem, pois isto poderá ser entendido como sonegação fiscal, o que não é considerado boa prática administrativa pelos investidores. Por outro lado, despesas sem documentação de origem também poderá levantar dúvidas sobre a conduta ética da empresa.

9.6 Demonstrativo de custos e despesas

No Plano Operacional, a questão do sistema de custeio é abordada sob o ponto de vista da tomada de decisão, e no Plano Financeiro, a questão dos custos e despesas devem ser abordadas sob o ponto de vista financeiro, avaliando os impactos da evolução dos custos sobre o desempenho financeiro da empresa.

A demonstração da evolução dos custos e despesas deve ser dividida em várias etapas, como segue:

- Mão-de-obra direta: representada pelo total de salários pagos aos empregados que atuam diretamente na produção, acrescidos dos respectivos encargos sociais. A Tabela 9.7, apresenta os encargos sociais incidentes para diversos tipos de empresas. O percentual de 27,8% de INSS é uma composição de 20% para a previdência social, 5,8% como contribuição a terceiros (SEBRAE, SENAI, SESI, INCRA e Salário Educação), e 2% como seguro de acidentes de trabalho. O vale transporte que foi instituído pela Lei 95.247/87, tem seu valor variável de pessoa a pessoa, dependendo do local onde ela mora e a distância entre a sua residência e a empresa, englobando a passagem de ida e volta, podendo a empresa descontar até no máximo 6% do salário do empregado.

Descrição do Item	Empresa Optante do Simples	Empresa não optante do Simples
13º Salário	1/12 x total de salários	1/12 x total de salários
Adicional de férias	1/3 x 1/12 x total de salários	1/3 x 1/12 x total de salários
INSS sobre salários	---	27,8% s/ total de salários
INSS sobre 13º salário	---	27,8% s/ 1/12 x total de salários
INSS sobre Adicional de férias	---	27,8% s/ 1/3 x 1/12 x total de salários
FGTS sobre salários	8,0% s/ total de salários	8,0% s/ total de salários
FGTS sobre 13º salário	8,0% s/ 1/12 x total de salários	8,0% s/ 1/12 x total de salários
FGTS sobre Adicional de férias	8,0% s/ 1/3 x 1/12 x total de salários	8,0% s/ 1/3 x 1/12 x total de salários
Vale transporte	variável	variável
Indenização trabalhista	3% s/ total de salários	3% s/ total de salários
INSS Pró-labore	---	15% s/ pró-labore
FGTS Pró-labore	---	---

Tabela 9.7: encargos sociais incidentes sobre os salários pagos pelas empresas. (Adaptado de BRASIL. Lei nº 9317, de 05 de dezembro de 1996)

- Mão-de-Obra Indireta: representado pelo total de salários pagos aos empregados que atuam em funções de apoio à área produtiva (manutenção, controle da qualidade, ferramentaria, engenharia, etc.) ou em funções administrativas (compras, custos, vendas, etc.) acrescido dos respectivos encargos sociais, conforme Tabela 9.7.
- Custos variáveis: são todos os custos que dependem ou variam em relação às quantidades produzidas ou vendidas.
- Custos fixos: são todos os custos que não dependem ou não variam em relação às quantidades produzidas ou vendidas.
- Impostos e contribuições: representados pelos valores recolhidos aos governos federal, estadual ou municipal, incidentes sobre as vendas. A Tabela 9.8 apresenta os impostos e contribuições e suas respectivas alíquotas incidentes sobre as vendas de diversos tipos de empresas.

Se a empresa for classificada como Microempresa ou Empresa de Pequeno Porte, em ambos os casos optante do SIMPLES, o valor dos impostos e contribuições (IRPJ, PIS, COFINS, CSSL, INSS Patronal e IPI) foram unificados numa contribuição única, demonstrada na Tabela 9.9.

TIPOS DE IMPOSTOS E CONTRIBUIÇÕES	ALÍQUOTAS
IPI – Imposto sobre produtos industrializados	Definido pelo RIPI de acordo com o tipo de produto
PIS – Programa de Integração Social	0,65%
COFINS – Contribuição para financiamento da seguridade social	3,00%
IRPJ – Imposto de Renda Pessoa Jurídica	15,00%
Adicional do IRPJ	10,00%
CSL – Contribuição Social sobre Lucro Líquido	9,00%
IRF – Imposto de Renda na Fonte	1,5%
ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviço	Definido pelo RICMS – a alíquota de maior incidência em São Paulo é 18%
ISS – Imposto sobre Serviço de Qualquer Natureza	Definido pelo Código Tributário do Município.

Tabela 9.8: Impostos e Contribuições incidentes sobre as vendas e suas respectivas alíquotas. (Adaptado de BRASIL. Lei nº 9317, de 05 de dezembro de 1996)

MICROEMPRESA		
Receita bruta acumulada	Contribuinte do IPI	Não Contribuinte do IPI
Até R\$ 60.000,00	3,5%	3,0%
De R\$ 60.000,01 até R\$ 90.000,00	4,5%	4,0%
De R\$ 90.000,01 até R\$ 120.000,00	5,5%	5,0%
EMPRESA DE PEQUENO PORTE		
Até R\$ 240.000,00	5,9%	5,4%
De R\$ 240.000,01 até R\$ 360.000,00	6,3%	5,8%
De R\$ 360.000,01 até R\$ 480.000,00	6,7%	6,2%
De R\$ 480.000,01 até R\$ 600.000,00	7,1%	6,6%
De R\$ 600.000,01 até R\$ 720.000,00	7,5%	7,0%
De R\$ 720.000,01 até R\$ 840.000,00	7,9%	7,4%
De R\$ 840.000,01 até R\$ 960.000,00	8,3%	7,8%
De R\$ 960.000,01 até R\$ 1.080.000,00	8,7%	8,2%
De R\$ 1.080.000,01 até R\$ 1.200.000,00	9,1%	8,6%

Tabela 9.9: Alíquotas de Imposto SIMPLES incidentes sobre a faixa de faturamento das empresas. (Adaptado de BRASIL. Lei nº 9317, de 05 de dezembro de 1996)

9.7 Plano de investimentos

Qualquer empresa, deve sempre ter um plano de investimentos, pois isto reflete uma preocupação com o futuro. Um plano de investimentos deve ser dividido em quatro partes: investimentos pré-operacionais, investimentos fixos, capital de giro e capacitação do pessoal. Se for uma empresa nascente, as seguintes perguntas deverão ser respondidas: quanto será necessário gastar para montar a empresa e iniciar as atividades? Quais as competências essenciais que o pessoal necessita desenvolver? Se for uma empresa em funcionamento, as questões serão: quanto será necessário gastar para substituir determinado equipamento e colocá-lo em operação? Quais as habilidades e conhecimentos que os empregados precisam adquirir para a empresa manter-se no mercado?

Normalmente, os investimentos não são realizados todos ao mesmo tempo, assim torna-se necessário a inclusão de um cronograma físico-financeiro, junto ao plano de investimento, da projeção dos desembolsos equalizando, valores e tempo.

9.7.1 Investimentos pré-operacionais

São os gastos que o empreendedor efetua antes de sua empresa começar a funcionar, ou seja, antes de entrar em operação. Se for uma empresa nascente, neste item inclui-se os gastos com pesquisa de mercado, registro da empresa, pesquisa e desenvolvimento, despesas com profissionais para criação da logomarca, gastos com projetos, gastos com registro da marca junto ao INPI, etc.

9.7.2 Investimentos fixos

São os gastos com aquisição e instalação de máquinas e equipamentos, obras e reformas, móveis e utensílios, veículos, centrais telefônicas, aparelhos eletrônicos, de informática, imóveis, salas, casas, lotes, galpões. Os investimentos fixos constituem também o patrimônio da empresa e podem ser vendidos e convertidos em dinheiro.

9.7.3 Capital de giro

São os gastos operacionais necessários para iniciar as atividades da empresa, colocá-la em funcionamento. Serão posteriormente cobertos pelas receitas, mas, no início, têm que ser bancados pelo empreendedor. Referem-se ao aluguel do imóvel, pró-labore, salários e encargos, aluguel de telefone, luz, honorários do contador, materiais de limpeza, etc. Dentro deste item também está incluído os gastos com estoques iniciais de materiais diretos, ou seja, a compra da matéria-prima para o primeiro mês de operação. Pode-se considerar também um fundo de reserva para dar suporte para as vendas a prazo, por exemplo.

9.7.4 Capacitação do pessoal

São os gastos da empresa com treinamento e desenvolvimento de habilidades e capacitação dos empregados, para que a empresa adquira conhecimentos e possa fazer frente às exigências do mercado, tanto nos requisitos de desempenho e qualidade dos produtos existentes, quanto no lançamento de novos produtos.

9.8 Redação e apresentação do plano financeiro

O modelo apresentado na Figura 9.1, pode ser utilizado como um excelente guia na elaboração e apresentação do plano financeiro.

6. PLANO FINANCEIRO					
BALANÇO PATRIMONIAL					
Exercício findo em:	2001	2002	2003	2004	2005
1. ATIVO					
1.1. Ativo Circulante					
1.1.1. Caixa e bancos					
1.1.2. Duplicatas a receber					
1.1.3. Estoques					
Total ativo circulante					
1.2 Realizável à longo prazo					
1.2.1 Ações de outras empresas					
1.2.2 Aplicações de longo prazo					
Total do Realizável à longo prazo					
1.3. Ativo permanente					
1.3.1. Imobilizado					
1.3.2. (-) Depreciação acumulada					
1.3.3. Diferido					
Total ativo permanente					
ATIVO TOTAL					
2. PASSIVO					
2.1. Passivo Circulante					
2.1.1. Salários e Encargos a pagar					
2.1.2. Impostos & Contribuições					
2.1.3. Fornecedores					
2.1.4. Bancos					
2.1.5. Outros					
Total passivo circulante					
2.2 Exigível à longo prazo					
2.2.1. Financiamentos					
2.2.2. Empréstimos					
Total do exigível à longo prazo					
2.3. Patrimônio Líquido					
2.3.1. Capital social					
2.3.2. Lucros/Prejuízos acumulados					
Total patrimônio líquido					
PASSIVO TOTAL					

Figura 9.1 (a): Modelo auto-explicativo para apresentação do Plano Financeiro

DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS

Discriminação	2001	2002	2003	2004	2005
1. Receita bruta de vendas					
2. (-) Deduções					
3. Receita líquida de vendas					
4. (-) Custo produtos vendidos					
5. Margem de contribuição					
6. (-) Despesas operacionais					
6.1. Despesas administrativas					
6.2. Despesas de marketing					
6.3. Despesas gerais					
6.4. Depreciação acumulada					
7. Resultado operacional					
8. Receitas financeiras					
9. (-) Juros de financiamento					
10. Resultado antes do I.R.					
11. (-) IR alíquota - 15%					
12. Lucro líquido					

FLUXO DE CAIXA

Descrição	2001	2002	2003	2004	2005
1. Investimento inicial					
2. Saldo de caixa inicial					
3. Total de entradas					
3.1. Receita de vendas					
3.2. Receitas financeiras					
3.3. Empréstimos					
3.4. Outras receitas					
4. Total de saídas					
4.1. (-) Despesas com produção					
4.2. (-) Despesas c/ pessoal administrativo					
4.3. (-) Despesas com autônomos					
4.4. (-) Despesas com diretoria					
4.5. (-) Despesas c/ vendas e marketing					
4.6. (-) Despesas gerais					
4.7. (-) Manutenção & conservação					
4.8. (-) Seguros					
4.9. (-) Impostos					
4.10. (-) Ampliações futuras					
4.11. (-) Provisão para IR					
4.12. (-) Despesas financeiras					
4.13. (-) Depreciações (ñ desembolsável)					
5. Saldo do período					
6. (-) Reserva de capital					
7. (+) Depreciação					
8. Fluxo líquido de caixa					

Figura 9.1 (b): Modelo auto-explicativo para apresentação do Plano Financeiro

Custos Fixos

Descrição	2001	2002	2003	2004	2005
Serviços de Terceiros					
Água					
Energia Elétrica					
Manutenção e reparos					
Seguros					
Materiais auxiliares					
Materiais de limpeza					
Aluguel					
Leasing de equipamentos					
Combustíveis					
Material de escritório					
Telefone, fax e taxas postais					
Brindes e propagandas					
Associação e Sindicato Patronal					
Despesas de viagem					
Taxas e Impostos fixos					
Depreciação de máquinas e equipamentos					
Outras despesas fixas					
Total da Mão-de-Obra Indireta					
Total dos Custos Fixos					

Impostos e Contribuições

Descrição	Alíquotas	2001	2002	2003	2004	2005
IPI						
ICMS						
PIS						
COFINS						
SIMPLES						
IRPJ						
Adicional do IRPJ						
CSL						
IRF						
ISS						
Total dos Impostos						

Figura 9.1 (d): Modelo auto-explicativo para apresentação do Plano Financeiro

Receitas e Deduções

Discriminação	2001	2002	2003	2004	2005
Receita c/ vendas à vista produtos					
Receita c/ vendas à vista serviços					
Receita c/ vendas à prazo produtos					
Receita c/ vendas à prazo serviços					
Total das receitas com vendas					
Receitas financeiras					
Total das receitas					
Impostos sobre vendas					
Despesas financeiras c/ vendas					
Comissões sobre vendas					
Total da receita líquida					

INVESTIMENTOS

Descrição dos Investimentos	2001	2002	2003	2004	2005
Investimentos pré-operacionais					
1. Projetos					
2. Registros					
Investimentos fixos					
1. Máquinas e equipamentos					
2. Instalações					
3. Imóveis					
4. Veículos					
Capital de giro					
Capacitação de pessoal					
Total dos Investimentos					

Figura 9.1 (e): Modelo auto-explicativo para apresentação do Plano Financeiro

Neste capítulo abordou-se a questão do plano financeiro no Plano de Negócios. Ganha destaque especial os instrumentos utilizados pela empresa para o controle e a projeção dos dados financeiros e o planejamento dos investimentos futuros.

O próximo capítulo apresenta o plano de mensuração e melhoria do desempenho no Plano de Negócios. Este assunto está sendo introduzido no Plano de Negócios neste trabalho, pois acredita-se que uma empresa terá poucas chances de sobrevivência se não tiver instrumentos para medir as melhorias no seu desempenho.

Capítulo 10

Plano de Mensuração e Melhoria do Desempenho

10.1 Introdução

“Há uma maneira muito simples e rápida de estabelecer a personalidade de uma organização, de qualquer organização. Tudo o que precisa-se fazer é olhar para a maneira como ela se mede e para a forma como ela mede as prioridades que são fixadas em cada medição” (HARRINGTON, 1997).

O propósito da inclusão de um plano para medir ou avaliar o desempenho da empresa dentro de um “Plano de Negócios”, está na necessidade da empresa em analisar os resultados que não estão refletidos diretamente nas planilhas financeiras. Alguns indicadores de desempenho podem demorar até meses para se fazer perceber pelas planilhas financeiras, e na maioria das vezes, quando isto acontece, já existe um problema quase que irreversível. Assim, para uma empresa que deve ter o compromisso com o aperfeiçoamento contínuo e a necessidade de uma postura pró-ativa como fatores básicos de sobrevivência no mercado, precisa monitorar seu desempenho de forma planejada.

Por outro lado, como o “Plano de Negócios” deve ser utilizado como um instrumento da administração estratégica, nada mais claro que envolver a medição e melhoria do desempenho na sua estrutura. “O processo possui interface com o planejamento estratégico convencional, através do uso do Plano de Negócios como alicerce sobre o qual é desenvolvido o plano de melhoria da performance” (SINK & TURTTLE, 1993).

As avaliações e medições financeiras normalmente utilizadas, não refletem os ativos intangíveis da empresa, ou seja, não refletem questões do ambiente intelectual, que na era do conhecimento passam a ser vitais para o desenvolvimento da empresa.

“Os sete critérios de performance são: eficácia, eficiência, qualidade, produtividade, qualidade de vida no trabalho, inovação e lucratividade” (SINK & TURTTLE, 1993). Se estes critérios forem medidos certamente a empresa conseguirá um bom histórico de seu desempenho, porém, apenas estes critérios não traduzem respostas para a medida da estratégia nem do capital intelectual.

Para medir o capital intelectual, é recomendada a utilização de um conjunto de indicadores, sendo que cada um deles deve pertencer necessariamente a uma subcategoria, classificados como segue: (1) desenvolvimento de novos negócios; (2) investimento em tecnologia de informação; (3) desenvolvimento de clientes; (4) desenvolvimento dos empregados; (5) parcerias estratégicas; (6) marcas e propriedade intelectual.

“O Balanced Scorecard complementa as medidas financeiras de desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro. Os objetivos e medidas do scorecard derivam da visão e estratégia da empresa. Os objetivos e medidas focalizam o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento” (KAPLAN & NORTON, 1997).

“O aperfeiçoamento consiste num grupo de atividade que se complementam, criando um ambiente propício a um melhor desempenho tanto para empregados quanto para gerentes. Proporciona uma concentração em um aspecto dos negócios que normalmente só requer uma atenção especial quando está fora de controle ou quando o cliente está colerizado. É um processo que nos ajuda a aceitar mudanças, continuando a progredir, como um meio de vida necessário” (HARRINGTON, 1988).

Como o “Plano de Negócios” é um instrumento de planejamento estratégico, para fins deste trabalho foi escolhido o modelo de análise de desempenho denominado “Balanced Scorecard” complementado por avaliações do capital intelectual, por ser um modelo relativamente simples de ser aplicado na micro e pequena empresa, ter suas origens baseadas na estratégia empresarial e por representar uma ferramenta de avaliação de desempenho orientada para o futuro da empresa, e não somente para registrar os dados do passado.

10.2 Perspectiva financeira

“Infelizmente, muitas empresas defendem estratégias baseadas no relacionamento com clientes, competências essenciais e capacidades organizacionais, enquanto motivam e medem o desempenho apenas com medidas financeiras” (KAPLAN & NORTON, 1997).

O Balanced Scorecard, apesar de ser uma metodologia originária da estratégia empresarial e voltada para o futuro, mantém a perspectiva financeira, devido a importância destas medidas para identificar as conseqüências econômicas imediatas das ações realizadas. Normalmente as medidas financeiras mais utilizadas são: lucratividade, receita operacional líquida, retorno sobre o capital empregado, e valor econômico agregado. O quadro da Tabela 10.1 mostra as medidas financeiras mais usuais e suas respectivas definições e unidades utilizadas.

MEDIDAS FINANCEIRAS	DEFINIÇÕES	UNIDADES
Margem operacional	Mede a porcentagem de lucro obtido em cada unidade monetária de venda, antes dos juros e do IR. É a razão entre o lucro operacional e o valor total das vendas.	%
Retorno sobre o investimento	Mede a eficiência da administração na geração de lucros, com seus ativos totais (ROA), também chamado de retorno sobre o investimento (ROI). É a razão entre o lucro líquido depois do IR sobre o ativo total da empresa.	%
Valor econômico agregado	Mede o desempenho empresarial considerando o encargo do capital ou custo de oportunidade, ou seja, considera o retorno que os investidores teriam se aplicassem o dinheiro em outras atividades (EVA). É o produto do custo percentual do capital e o Patrimônio Líquido da empresa subtraído do Lucro Líquido após IR.	R\$
Margem líquida	Mede a porcentagem de cada unidade monetária de venda que restou, depois da dedução de todas as despesas inclusive IR. É a razão entre o lucro líquido após o IR e o valor total das vendas.	%
Retorno sobre o patrimônio líquido	Mede o retorno obtido sobre o investimento (ações preferenciais e ordinárias) dos proprietários da empresa (ROE). É a razão entre o lucro líquido após IR e o patrimônio líquido.	%
Rentabilidade agregada	Mede o retorno obtido sobre o investimento (ações preferenciais e ordinárias) dos proprietários da empresa descontado o rendimento de outras opções de investimento do mercado. É a razão entre o EVA e o patrimônio líquido da empresa.	%
Índice de Liquidez Seca	Mede a capacidade da empresa em saldar seus compromissos imediatos. É a razão entre o ativo circulante menos os estoques e o passivo circulante. Deve ser maior ou igual a 1.	---
Índice de Endividamento	Mede a proporção dos ativos da empresa financiada pelos credores. É a razão entre a soma do passivo circulante e o exigível à longo prazo, pelo ativo total. Deve ser sempre menor que 50%.	%
Giro do Ativo Total	Indica a eficiência com a qual a empresa usa todos os seus ativos para gerar vendas. É a razão entre o total da receita de vendas e os ativos totais. Quanto maior, mais eficientemente os ativos foram usados.	---

Tabela 10.1: Quadro com medidas financeiras mais usuais, suas definições e unidades. (Adaptado de: GITMAN, 1997).

10.3 Perspectiva do cliente

“Na perspectiva do cliente, o Balanced Scorecard permite que a empresa identifique os segmentos de clientes e mercado nos quais a unidade de negócios competirá e as medidas de desempenho da unidade nestes segmentos-alvo” (KAPLAN & NORTON, 1997).

Não basta a empresa querer satisfazer e encantar os clientes, é preciso traduzir a missão e a estratégia em objetivos específicos baseados no mercado e nos clientes. Não é possível para uma empresa encantar todos os tipos de clientes, se uma empresa assim se comporta acaba não encantando ninguém.

Depois de identificado o segmento-alvo, as potencialidades dos clientes dentro do segmento escolhido, escolhe-se os indicadores para monitorar o desempenho sob a perspectiva do cliente. O quadro da Tabela 10.2 mostra as medidas de resultado dos clientes mais utilizadas, suas definições e unidades mais usuais.

MEDIDAS DO CLIENTE	DEFINIÇÕES	UNIDADES
Participação no mercado	Reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário de vendas)	% do mercado total
Captação de clientes	Mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que a empresa atrai ou conquista novos clientes ou negócios.	Nº de novos clientes / ano
Satisfação dos clientes	Mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor.	% de pontuação
Retenção de clientes	Controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma empresa mantém relacionamentos contínuos com clientes.	Nº de clientes que retornam
Lucratividade dos clientes	Mede o lucro líquido proporcionado nas vendas para cada cliente, deduzindo-se as despesas específicas para a manutenção deste cliente.	% do lucro sobre receita

Tabela 10.2: Quadro com medidas de cliente mais usuais, suas definições e unidades. (Adaptado de KAPLAN & NORTON, 1997).

10.4 Perspectiva dos processos internos

“As tendências mais modernas reforçam a importância de medir o desempenho dos processos de negócios, como atendimento a pedidos, compras, planejamento e controle de produção, que atravessam vários departamentos organizacionais. Normalmente, medidas de custo, qualidade, produtividade e tempo devem ser definidas e avaliadas para esses processos” (KAPLAN & NORTON, 1997).

Dentro dos chamados processos internos, é importante que a empresa tenha identificado suas competências essenciais na sua cadeia de valores, pois dentro destes parâmetros é que estão os processos internos críticos nos quais a empresa deverá alcançar a excelência. Por outro lado, é importante também identificar os processos inteiramente novos, que estão na parte da cadeia de valores relativo à inovação, e medir o desempenho nestes processos também.

MEDIDAS DOS PROCESSOS INTERNOS	DEFINIÇÕES	UNIDADES
Índice de defeituosos	Mede o número de produtos defeituosos sobre o número de produtos aprovados em partes por milhão	ppm
Nível de reclamação do consumidor.	Indica o número de reclamações dos clientes por período de tempo ou por quantidade de produtos produzidos.	Nº reclamações / mês
Índice de refugo.	Mede a quantidade de material sucateado sobre a quantidade de material adquirida.	%
Índice de devoluções.	Número de produtos devolvidos sobre o número de produtos vendidos, ou valor das devoluções sobre valor das vendas.	%
Processos sob Controle Estatístico.	Mede o número de processos que estão sob controle estatístico sobre o número total de processos da empresa.	%
Varição realizado x orçado.	Mede a relação entre o custo real contra o custo projetado	%
Produtividade da mão-de-obra.	Mede o total de horas/homem pagas contra o total de horas/homem vendidas.	%
Nível de utilização de recursos.	Mede o total de horas/máquinas disponíveis contra o total de horas/máquina produzidas.	%
Eficiência da mão-de-obra.	Mede o total de horas/homem disponíveis contra o total de horas/homem efetivamente trabalhadas.	%
Giro de inventário.	Mede o número de vezes que os materiais são transformados em produtos num período de tempo. É a razão entre o Custo da Mercadoria Vendida e os Estoques	Nº Giros / ano
Eficácia do ciclo de produção.	É a razão entre o tempo de processamento e ao tempo de "throughput", sempre menor que 1 pois o tempo de processamento está inserido no tempo de "throughput".	%
Frequência de entregas.	Mede o número de entregas para um determinado cliente num período de tempo	Nº de entregas / mês
Atraso médio de pedidos.	Mede o número total de dias que os pedidos foram entregues com atraso sobre o número total de pedidos entregues	Nº de dias
"Lead-time" de fabricação.	Mede o tempo entre a entrada do pedido e a entrega efetiva do produto ao cliente	Período de tempo
Tempo de "set-up" de fabricação.	Mede o tempo decorrido de máquina parada pela troca de produto desde a última peça boa do lote anterior até a primeira peça boa do lote subsequente	Período de tempo
Vendas geradas por novos produtos.	Mede a relação entre a receita gerada pela venda de novos produtos sobre a receita total de vendas	%
Tempo de lançamento de novos produtos.	Mede o tempo de lançamento de um novo produto comparado à média dos concorrentes.	%
Número de lançamento de novos produtos.	Mede o número de lançamentos de novos produtos comparado à media dos concorrentes.	%
Investimentos em P&D	Percentual do faturamento anual investidos em Pesquisa & Desenvolvimento	%

Tabela 10.3: Quadro com medidas de processos internos mais usuais, suas definições e unidades. (Adaptado de: SLACK et al, 1997).

O maior foco de todos os métodos de medição de desempenho sempre foram os processos internos, desta forma pode-se afirmar que é a parte mais desenvolvida do “Balanced Scorecard”, porém deve-se observar que melhorias nos indicadores de processos que não refletirem no aumento das vendas e conseqüente aumento de receita, ou não gerarem substanciais reduções nos gastos (custos e despesas), pouco ou nenhum impacto terão nos resultados financeiros.

As medidas de desempenho dos processos internos, divide-se em quatro subgrupos: inovação, operação, qualidade, e custos. A Tabela 10.3, mostra as medidas de desempenho dos processos internos mais utilizadas, suas definições e unidades mais usuais.

10.5 Perspectiva do aprendizado e crescimento

“O aprendizado e crescimento organizacional provêm de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. Os objetivos financeiros, do cliente e dos processos internos no “Balanced Scorecard”, normalmente revelam grandes lacunas entre as capacidades atuais das pessoas, sistemas e procedimentos, e o que será necessário para alcançar um desempenho inovador. Para fechar estas lacunas, as empresas terão que investir na reciclagem de funcionários, no aperfeiçoamento da tecnologia da informação e dos sistemas, e no alinhamento de procedimentos e rotinas operacionais” (KAPLAN & NORTON, 1997).

MEDIDAS DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO	DEFINIÇÕES	UNIDADES
Envolvimento nas decisões	Razão entre o número de funcionários que participam das reuniões sobre decisão de algum projeto e o número total de funcionários.	%
Nível de satisfação geral com a empresa	Mede o nível de satisfação dos funcionários de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor.	% de pontuação
Índice de rotatividade de pessoal.	Razão entre o número de funcionários que deixam a empresa em determinado período de tempo sobre o número total de funcionários.	% anual
Nº de horas de treinamento por funcionário / ano	Número de horas totais que os funcionários estiveram participando de treinamentos, seja em sala de aula, seja “on the job” por período de tempo.	Nº de horas / ano
Índice de participação	Número de sugestões de melhorias apresentadas pelos funcionários num período de tempo, pelo número total de funcionários.	%
Nível de equipes com objetivos compartilhados	Número de equipes de trabalho em que os membros compartilham objetivos e incentivos comuns pelo número de equipes da empresa.	%

Tabela 10.4: Quadro com medidas de aprendizado e crescimento mais usuais, suas definições e unidades. (Adaptado de: KAPLAN & NORTON, 1997).

Os objetivos ambiciosos somente serão alcançados se forem suportados pelos objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento. Existem três categorias principais para a perspectiva de aprendizado e crescimento: capacidade dos funcionários, capacidade do sistema de informação, e motivação e alinhamento dos funcionários. A Tabela 10.4, mostra as medidas de desempenho da perspectiva de aprendizado e crescimento mais utilizadas, suas definições e unidades mais usuais.

10.6 Perspectiva do capital intelectual

“Uma coisa é afirmar que a inteligência é o ativo mais importante da organização, outra, bastante diferente, é transformar esse insight em planos e estratégias que levem a um melhor desempenho. A soma das patentes, processos, habilidade dos funcionários, tecnologias, informações sobre clientes e fornecedores e a velha e boa experiência de uma organização, serve apenas como ilustração, não como definição” (STEWART, 1998).

“O caráter básico do capital intelectual pode ser interpretado dentro de três conclusões fundamentais: (1) o capital intelectual constitui informação suplementar e não subordinada às informações financeiras; (2) o capital intelectual é um capital não-financeiro, e representa uma lacuna oculta entre o valor de mercado e o valor contábil de uma empresa; (3) o capital intelectual é um ativo e não um passivo” (BIAGIO & BATOCCHIO, 1999).

Depois que as empresas saíram da era industrial para entrar na era do conhecimento, tornou-se um ponto importante dentro das estratégias empresariais a mensuração do capital intelectual, o que justifica a complementação do “Balanced Scorecard” com a perspectiva do capital intelectual. A Tabela 10.5, mostra as medidas de desempenho da perspectiva do capital intelectual mais utilizadas, suas definições e unidades mais usuais. Evidentemente existem mais medidas que as apresentadas no quadro abaixo, porém muitas já foram sugeridas nos itens anteriores.

É evidente que todas as medidas de desempenho listadas nos quatro itens anteriores são sugestões e cada empresa deverá escolher aquele grupo que melhor retrate sua realidade e principalmente que estejam alinhadas com suas metas. Não existe um número ideal de medidas, o importante é que todas as perspectivas sejam contempladas nas mensurações, pois o resultado estratégico somente poderá ser incorporado pela empresa se as mensurações de desempenho forem complementares dentro das perspectivas apresentadas.

MEDIDAS DO CAPITAL INTELECTUAL	DEFINIÇÕES	UNIDADES
Investimentos em Tecnologia de Informação.	Valores investidos durante um determinado período de tempo em equipamentos ou programas de alta tecnologia para processamento de informações	R\$ / ano
Nº de horas de treinamento para clientes.	Número de horas de treinamento oferecidos para cliente, seja "in company", seja em locais especializados em eventos num determinado período de tempo.	Nº de horas / ano
Empregados com pós-graduação	Número de empregados com cursos de mestrado ou doutorado, ou ainda MBA contra o número de empregados da empresa.	%
Nº de engenheiros e pesquisadores	Número de empregados com formação em engenharia, matemática, estatística ou qualquer outra atividade técnica, atuando em P&D contra o número de empregados da empresa	%
Patentes registradas por ano	Número de patentes registradas num determinado período de tempo, geralmente de 1 ano.	Nº de patentes / ano
Nível de cadastramento de clientes	Número de clientes ou clientes potenciais registrados no banco de dados da empresa contra o número de clientes potenciais do mercado.	%
Valor de mercado agregado	É o valor de mercado da empresa menos o valor do ativo da empresa (MVA)	R\$

Tabela 10.5: Quadro com medidas de capital intelectual mais usuais, suas definições e unidades. (Adaptado de: EDVINSSON & MALONE, 1998).

Também é importante para a empresa não deixar que as medidas de desempenho fiquem restritas a relatórios, devendo ser divulgadas em quadros de aviso, para que todos os funcionários tenham conhecimento dos progressos que estão sendo conseguidos. Por outro lado, todos devem saber como o grupo está em relação ao atendimento das metas, pois isto gera um clima de motivação e comprometimento de toda a empresa, que irá alavancar a produtividade e os resultados como um todo.

10.7 Ponto de Equilíbrio

Este é um dos principais aspectos da administração e que não pode ser perdido de vista pela empresa em momento algum. Todo o planejamento, o direcionamento das ações, e a atividade de controle estão baseados no ponto de equilíbrio ou "break even point".

"O ponto de equilíbrio corresponde ao nível de faturamento para que a empresa possa cobrir, exatamente, os seus custos, ou seja atingir um lucro operacional igual a zero. Acima do ponto de equilíbrio, a empresa terá lucro e, abaixo dele, incorrerá em prejuízo" (DOLABELA, 1999).

Observando-se a Figura 10.1, pode-se afirmar que toda empresa inicia um período de atividade com débitos, oriundos do custo fixo. A medida que o tempo vai passando e a empresa vai agregando valores ao seu faturamento, existe a tendência da curva representada pela receita

superar a curva representada pelas despesas, e no momento em que a receita supera as despesas tem-se o ponto de equilíbrio.

Numericamente pode-se calcular o ponto de equilíbrio pela seguinte fórmula:

$$\text{Ponto de equilíbrio} = \frac{\text{Despesas Fixas (R\$)}}{\text{Margem de Contribuição (\%)}}$$

onde:

- despesas fixas - total das despesas que a empresa tem, mesmo que não esteja em funcionamento (aluguel, depreciação de equipamentos, impostos não vinculados ao faturamento, etc.)
- margem de contribuição - lucro líquido esperado dividido pela receita dado em porcentagem.

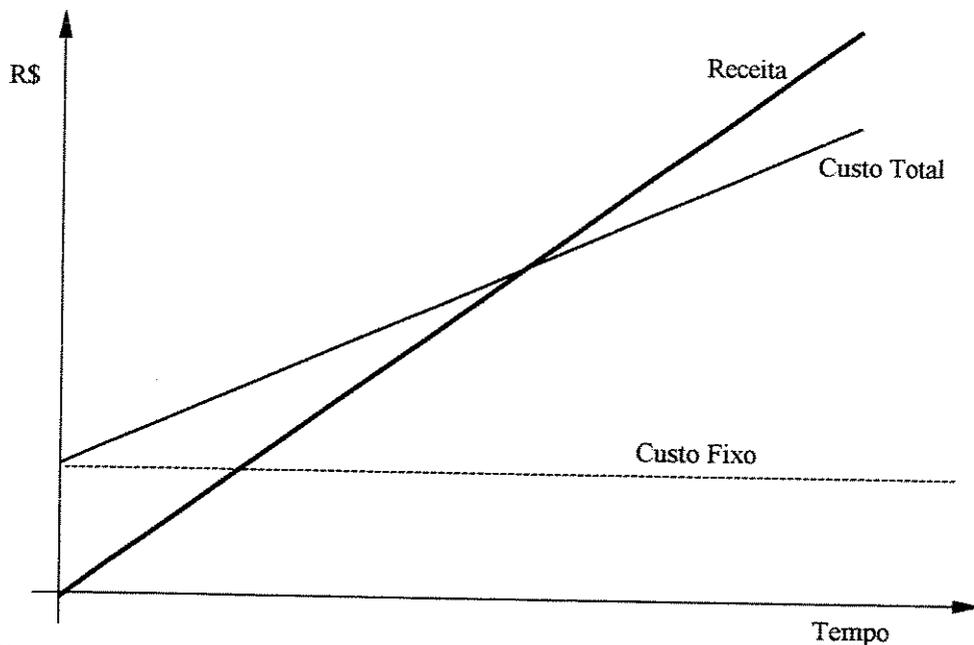


Figura 10.1: gráfico ilustrativo do ponto de equilíbrio (receita x despesas)

A importância do cálculo do ponto de equilíbrio da empresa está intimamente vinculado a questão das negociações, pois se o ponto de equilíbrio já foi superado, o administrador fica numa posição mais vantajosa numa negociação, ao passo que se o ponto de equilíbrio ainda não foi

alcançado existe uma pressão muito grande para que o negócio seja fechado e neste caso poderão ser efetuadas concessões que nem sempre são interessantes para a empresa.

“O cálculo do ponto de equilíbrio poderá ser simples (para um negócio de um só produto) ou muito complexo (para negócios com muitas linhas). Qualquer que seja a complexidade, a técnica básica é a mesma” (BANGS JR, 1999).

10.8 Redação do plano de mensuração e melhoria do desempenho

Um plano de mensuração e melhoria do desempenho, nada mais é que um conjunto de medidas que abordam o desempenho da organização sob as seguintes perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos, do aprendizado e crescimento, e do capital intelectual. Tal conjunto de medidas é apresentado sob forma de uma tabela, contando com os valores atuais e o projetado para os próximos 5 (cinco) anos, estabelecendo-se assim, as metas de desempenho para o futuro.

O modelo apresentado na Figura 10.2 poderá ser um excelente guia na elaboração do plano de mensuração e melhoria do desempenho.

Neste capítulo abordou-se um plano de mensuração e melhoria do desempenho dentro do Plano de Negócios. Destaca-se os indicadores financeiros, os indicadores de relações com o cliente, os indicadores de processos internos, os indicadores de aprendizado e crescimento e os indicadores de capital intelectual.

O próximo capítulo apresenta um estudo de caso de uma empresa residente na Incubadora de Itu que aplicou o modelo de Plano de Negócios demonstrado neste trabalho. Destaca-se as conclusões tiradas pela empresa, após a elaboração do documento.

7. PLANO DE MENSURAÇÃO E MELHORIA DO DESEMPENHO

A(razão social da empresa)....., entende que a melhor forma de incentivar o desenvolvimento organizacional é a definição de metas de desempenho específicas, divulgação destas metas para todos os níveis hierárquicos da organização, e a criação de indicadores de desempenho compatíveis com as metas. Dentro deste conceito, a empresa utiliza técnicas de “gestão visual” para divulgar os indicadores de desempenho e suas respectivas metas para os próximos 5 (cinco) anos.

Indicador	Unidade	2001	2002	2003	2004	2005
Indicadores Financeiros						
Retorno s/ o investimento (ROI)	%					
Valor econômico agregado (EVA)	R\$					
Retorno sobre o patrimônio líquido (ROE)	%					
Margem líquida ou lucratividade	%					
Índice de Liquidez Seca	Numeral					
Giro do Ativo Total	Numeral					
Indicadores de Relações com o Cliente						
Participação no mercado	%					
Captação de clientes	Numeral					
Satisfação dos clientes	%					
Indicadores de Processos Internos						
Índice de defeituosos	ppm					
Índice de devoluções	%					
Processos sob Controle Estatístico	%					
Produtividade da mão-de-obra	%					
Eficiência da mão-de-obra	%					
Giro de Inventário	Numeral					
Atraso médio de pedidos	Numeral					
Tempo de lançamento de novos produtos	%					
Investimentos em P&D	%					
Indicadores de Aprendizado e Crescimento						
Envolvimento nas decisões	%					
Índice de rotatividade de pessoal	%					
Nº de horas de treinamento por empregado	Numeral					
Índice de participação	%					
Indicadores de Capital Intelectual						
Investimentos em TI	R\$					
Empregados com pós-graduação	%					
Nº de engenheiros e pesquisadores	%					
Nível de cadastramento de clientes	%					
Valor de mercado agregado	R\$					

Figura 10.2: Modelo auto-explicativo da apresentação de um plano para a mensuração e melhoria do desempenho.

Capítulo 11

Estudo de caso na Incubadora de Itu

11.1 Introdução

O modelo de “Plano de Negócio” apresentado neste trabalho, foi aplicado numa empresa graduada no Núcleo de Desenvolvimento Empresarial de Itu – Incubadora de Itu.

“Uma Incubadora de empresas pode ser chamada de fábrica de empresas. Tem sido o instrumento mais eficiente de suporte às pessoas que querem transformar seus projetos em produtos e serviços e um grande estímulo à criação de novos negócios” (DOLABELA, 1999).

Uma Incubadora de empresas oferece apoio e infra-estrutura às empresas nascentes nos dois primeiros anos de existência. Normalmente, os serviços oferecidos são: assessoria na gestão administrativa, telefone, fax, sala de reuniões, treinamentos, serviços de copa e limpeza, espaço físico, etc.

No Estado de São Paulo, existem atualmente, 36 Incubadoras de empresas em funcionamento, segundo dados das entidades mantenedoras: SEBRAE e FIESP. A Incubadora de Itu é o mais antigo empreendimento deste gênero no país atendendo empresas de base tradicional, no ramo industrial.

A empresa objeto deste Estudo de Caso, surgiu em 1996 a partir da idéia dos seus três sócios-gerentes, na época empregados de uma empresa multinacional do setor de auto-peças. A empresa iniciou suas atividades como prestadora de serviços na manutenção de moldes para a injeção plástica, aproveitando o processo de terceirização na empresa onde os sócios atuavam como empregados. Posteriormente, ampliou suas atividades passando a projetar e construir

moldes para a injeção de peças plásticas, e atualmente está novamente expandindo suas atividades passando a contar com uma linha de injeção de peças plásticas.

A empresa iniciou suas atividades num espaço de 50 m² na Incubadora de Itu, contando com os seguintes equipamentos: 1 torno universal, 1 fresadora ferramenteira e 1 retífica plana. Em menos de um ano solicitou, junto à entidade gestora da Incubadora uma ampliação do espaço para 100 m² pois havia adquirido mais equipamentos e o espaço ocupado tornara-se insuficiente.

Em termos de postos de trabalho, a empresa oferecia inicialmente, somente ocupação para seus sócios-gerentes, porém ao deixar a Incubadora, dois anos depois da instalação, na categoria de empresa graduada, empregava 12 pessoas.

Durante o período como empresa residente, um dos sócios-gerentes participou de uma missão técnica Brasil-Alemanha, com visita à Feira Industrial de Hanover, o que proporcionou à empresa, um salto tecnológico muito grande, pois a partir de então, os sócios-gerentes entenderam que o futuro da atividade estava nas máquinas-ferramentas CNC.

Atualmente, a empresa está instalada numa área 600 m² e possui 28 empregados, contando com os três sócios-gerentes. Atende um grande número de clientes, sempre voltados para a indústria automobilística, está implantando a Certificação ISO 9000, e mantém um programa de exportação para os Estados Unidos e Argentina.

11.2 O Plano de Negócios da Mogfer Ferramentaria Ltda

A seguir apresenta-se o Plano de Negócios da empresa Mogfer Ferramentaria Ltda, elaborado por um dos seus sócios-gerentes, com a utilização dos modelos propostos neste trabalho.

É importante salientar que, como qualquer outra micro empresa nacional, a empresa em questão não dispõe de grandes estrutura administrativa, nem de pessoal executivo especializado para a elaboração de secções de “brainstorm”. Desta forma, a empresa pode ser utilizada para testar o modelo proposto, frente aos objetivos do trabalho.

Mogfer Ferramentaria Ltda.
Avenida Maestro Isaias Belcunifé, 212,
Itu – São Paulo – CEP 13.300-000
Fone: (011) 4022.2029

PLANO DE NEGÓCIOS

Elaborado por: Márcio José Di Santi

Agosto / 2001
Nº 005 / edição 01

Índice

	Sumário Executivo	01
1	Descrição da Empresa	02
2	Produtos	04
3	Análise de Mercado	05
4	Plano de Marketing	05
5	Plano Operacional	06
6	Plano Financeiro	09

SUMÁRIO EXECUTIVO

Mogfer Ferramentaria Ltda

A Mogfer Ferramentaria Ltda é uma empresa do ramo industrial, fundada em 26/02/1996. A empresa tem como missão *gerar riqueza através da aplicação de conhecimentos tecnológicos na fabricação de moldes e matrizes*. O empreendimento está localizado na rua Maestro Isaias S. Belcufiné, nº 212, bairro Padre Bento, na cidade de Itu, e é gerenciado pelos Srs. Márcio José Di Santi, Marco Antonio Tintino e Odair Chiquitto. A empresa possui estreita parceria com a Federação da Indústrias do Estado de São Paulo – FIESP, através do Núcleo de Desenvolvimento Empresarial de Itu, a qual é uma das principais responsáveis pelo sucesso do empreendimento.

A empresa está buscando ampliar sua oferta de produtos e serviços incorporando uma linha de injeção de plásticos, que permitirá à empresa ampliar seu leque de clientes, uma vez que um grande número de clientes potenciais já manifestaram o interesse em adquirir os produtos gerados pela nova linha, ao invés de adquirir somente o ferramental.

O planejamento de marketing e a análise de mercado indicam que existe demanda para os produtos gerados nesta nova linha de fabricação, sendo que a principal vantagem competitiva da empresa neste novo segmento é o fornecimento do conjunto completo de serviços, desde a execução do ferramental até a produção do produto final.

Este “Plano de Negócios” foi desenvolvido com o intuito de absorção da tecnologia pela empresa e para a análise da possibilidade da utilização deste instrumento para balizamento e planejamento estratégico das suas operações.

Marcio José Di Santi

1. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A Mogfer Ferramentaria Ltda, é uma empresa do ramo industrial e de serviços, fundada em 1996. A empresa utiliza como nome fantasia sua própria razão social, ou seja Mogfer. O empreendimento está localizado à rua Maestro Isaias S. Belcunifé, nº 212, bairro Padre Bento, na cidade de Itu, Estado de São Paulo.

A Mogfer Ferramentaria Ltda é uma sociedade por cotas limitadas, sendo constituída desta forma em razão de aconselhamento da assessoria contábil.

A empresa foi fundada a partir da idéia de seus fundadores, os Srs. Márcio José Di Santi, Marco Antonio Tintino, Odair Chiquitto, e Genivaldo dos Santos, como o propósito inicial de garantir renda para os sócios, porém com o passar do tempo, os sócios foram percebendo que a responsabilidade social era muito maior, e uma empresa não poderia sobreviver com um único propósito financeiro.

Alguns fatos ganham especial destaque na história do empreendimento, tais como: contrato de fornecimento com a Siemens Automotive Ltda, com a ATI Indústria e Comércio Ltda, aquisição de um Centro de Usinagem, início da produção da linha de injeção de plásticos, graduação no Núcleo de Desenvolvimento Empresarial de Itu – FIESP / SEBRAE, e mudança para as novas instalações.

A empresa é gerenciada pelos seus proprietários atuais, os Srs. Márcio José Di Santi – Gerente Administrativo, Marco Antonio Tintino – Gerente Industrial, e Odair Chiquitto – Gerente de Desenvolvimento / Compras. Todos com grande experiência na função, sendo que a empresa foi orientada pelo Núcleo de Desenvolvimento Empresarial de Itu – FIESP / SEBRAE nos dois primeiros anos de existência.

A empresa está localizada numa região residencial / comercial, e tal local foi escolhido em função da área construída disponível, dentre outras localizações analisadas no Distrito Industrial de Itu, e na cidade de Salto. O local conta com as seguintes facilidades: serviço de correio, telefone, serviço de cópias, água tratada da rede pública, esgoto doméstico tratado, serviços de despachos, iluminação pública, rede elétrica com 15.000 kW de disponibilidade, calçamento das vias públicas e estacionamento com 25 vagas. As instalações estão plenamente aprovadas pelos

seguintes órgãos: CETESB, Corpo de Bombeiros, Vigilância Sanitária Municipal, e Zoneamento Urbano Municipal.

A empresa mantém relacionamento com a Itaú Seguros S/A e a Bradesco Seguros S/A, com as quais mantém contrato de seguro de vida em grupo, seguro predial, seguro de veículos, e seguro das máquinas e equipamentos.

Semanalmente, todos os pedidos de compra ou contratos de fornecimento de produtos recebidos dos clientes são analisados pelos gerentes, através de reunião formal, e as ocorrências registradas em ata e comunicadas aos clientes para as devidas providências.

As mercadorias recebidas também são analisadas de acordo com as especificações de compras, sendo as mercadorias em desacordo devolvidas ao fornecedor, acompanhadas de relatório especificando as razões da devolução.

A empresa utiliza assessoria contábil da “Contábil Assessoria Organizacional S/C”, cujos trabalhos são acompanhados por auditor independente contratado a cada três meses.

VISÃO

A Mogfer Ferramentaria Ltda é uma empresa voltada para o futuro e expressa isto através da sua visão: *“SER UMA EMPRESA PREFERENCIAL NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE FERRAMENTARIA E INJEÇÃO DE PLÁSTICOS, RECONHECIDA EM TODO O BRASIL”*

MISSÃO

A missão da Mogfer Ferramentaria Ltda. é *“GERAR RIQUEZA ATRAVÉS DA APLICAÇÃO DE CONHECIMENTOS TECNOLÓGICOS NA FABRICAÇÃO DE MOLDES E MATRIZES”*

POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

A Mogfer Ferramentaria Ltda. entende que sua cadeia de valores, representada por: assistência ao cliente – pré-venda; planejamento; projeto e produção; marketing; e avaliação; e complementada pelas habilidades de oferecer ao cliente a melhor tecnologia disponível e o

melhor atendimento, poderá transformar em benefícios para os clientes, a estratégia de diferenciação.

OBJETIVOS

1. Conquistar a liderança no mercado de ferramentas para empresas de auto-peças.
2. Desenvolver a integração com a comunidade.
3. Ser empregador preferencial regional.

METAS

1. Implantar um plano de carreira para os empregados até o final de 2002.
2. Implantar um plano de segurança no trabalho até o final de 2003.
3. Realizar uma ação social – Natal Comunitário - com a comunidade em 2001.
4. Adotar uma escola de periferia durante o ano de 2003.
5. Implantar laboratório para ensaios de materiais até o final de 2004.
6. Implantar um sistema da qualidade adequado até o final de 2003.
7. Atingir 50% de participação no mercado da micro-região de Itu até 2006.

2. PRODUTOS

A Mogfer Ferramentaria Ltda, é uma empresa do segmento metalúrgico, fabricante dos seguintes produtos:

- Moldes de Matrizes: fabricados em aço e comercializado segundo especificações do cliente, tornando-se portanto um produto fabricado sob encomenda, ou sob projeto. A principal tecnologia envolvida com o produto é a utilização de Centros de Usinagem CNC na fabricação e o desenvolvimento do projeto através de sistemas CAD. Sua principal vantagem competitiva, quando comparado com outros produtos similares oferecidos pelos concorrentes é a relação qualidade x prazo de entrega.

- **Produtos em Plástico Injetado:** fabricado em plástico segundo especificações do cliente, tornando-se portanto um produto fabricado sob encomenda. A principal tecnologia envolvida com o produto é a utilização de Máquinas Injetoras CNC. sua principal vantagem competitiva, quando comparado com outros produtos similares oferecidos pelos concorrentes é o ciclo completo de industrialização, desde a fabricação do molde, a execução do try-out e a fabricação do produto.

3. ANÁLISE DE MERCADO

A Mogfer Ferramentaria Ltda, atua no eixo Campinas-Sorocaba, num mercado estimado de 552 empresas, de acordo com o PRODER e com a FIESP, com as quais a Mogfer tem perspectivas de manter relacionamento comercial.

Os clientes são indústrias do ramo de autopeças, ou montadoras de veículos, e decidem pela aquisição de um produto, levando-se em conta a capacidade de atendimento das especificações técnicas, o atendimento, a qualidade do produto / serviço, características que a empresa está perfeitamente apta a satisfazer.

O mercado formado pelos atuais clientes projeta uma demanda mensal de 13.200 horas mensais para os serviços de ferramentaria, e com o crescimento da atividade econômica, projeta-se um aumento em torno de 3% ao ano . A Mogfer atende somente à 23,18% deste mercado e desta forma, a curto prazo a empresa não prevê a necessidade de ampliar o leque de clientes, somente conquistar mais espaço dentro dos clientes já existentes.

Atuando no mesmo mercado-alvo, na região, que abrange as cidades de Itu, Salto, Indaiatuba, e Porto Feliz, existem 8 (oito) empresas que podem ser consideradas como concorrentes diretos, ou que tem capacidade para competir com a Mogfer nos itens tecnologia, prazo de entrega, atendimento e qualidade, sendo que a Mogfer é a líder de mercado. Todos os concorrentes diretos apresentam um perfil conservador quanto à entrada de novos competidores no mercado.

Mantendo a atual forma de atuação, principalmente no relacionamento com os clientes, a empresa pretende atingir uma participação de 50% no mercado regional dentro de 5 anos, e somente depois de atingir este objetivo é que a empresa irá partir para a ampliação da gama de clientes.

4. PLANO DE MARKETING

A Mogfer Ferramentaria Ltda., após analisar o perfil dos clientes-alvo e os fatores que influenciam suas decisões de compras, após avaliar a política de preços da concorrência, e após levantar todos os custos envolvidos na fabricação dos produtos, concluiu que a melhor estratégia de preços a ser adotada é aumentar os preços quando os concorrentes o fazem, aumentando as margens de lucro e mantendo o arranjo geral do mercado. O principal objetivo ao adotar esta política de preços é a manutenção do mercado já conquistado e aumentar a margem de lucro para criar um fundo de caixa suficiente para no futuro adotar uma estratégia mais agressiva e com isso atingir as metas de participação no mercado.

A empresa pretende distribuir os produtos através de canais de distribuição próprio com entregas ponto-a-ponto, pois neste momento a infra-estrutura de distribuição é suficiente para atender o mercado da micro-região de Itu, mercado-alvo para os próximos 5 anos.

A empresa não atua com publicidade na mídia, sendo seus produtos e serviços divulgados através de visitas comerciais regulares aos clientes existentes e um forte serviço pré-venda, onde a empresa auxilia o cliente no projeto do ferramental e na definição das especificações do produto, direcionando o projeto para a produção na empresa.

Pela análise do potencial do mercado e pela participação de mercado esperada, projetou-se as vendas de duas formas: uma otimista supondo-se que as metas serão plenamente alcançadas e outra pessimista supondo-se alterações na demanda devido à questões econômicas, que estão demonstradas nos quadros abaixo:

Projeção de Vendas Otimista (em horas)

Atual	2002	2003	2004	2005	2006
36.717	46.563	56.967	67.954	79.548	91.777

Projeção de Vendas Pessimista (em horas)

Atual	2002	2003	2004	2005	2006
31.821	27.938	34.180	40.772	47.729	55.066

5. PLANO OPERACIONAL

ESTRUTURA FUNCIONAL

A Mogfer Ferramentaria Ltda., tem a sua estrutura funcional com 3 níveis hierárquicos, o que representa um nível de integração e velocidade na tomada de decisões adequado às suas necessidades. A matriz de responsabilidades destaca o pessoal-chave, seus cargos e respectivas responsabilidades.

Nome	Cargo	Responsabilidade
1. Marcio José Di Santi	Gerente Administrativo	Vendas, e administração
2. Marco Antonio Tintino	Gerente Industrial	Planejamento
3. Odair Chiquitto	Gerente de Desenvolvimento	Projetos
4. José Prudêncio Filho	Supervisor de Produção	Produção e qualidade
5. Carlos Vieira Spinoso	Supervisor Ferramentaria	Manutenção e produção
6. Edna de Souza Ferreira	Logística	Compras e distribuição

A empresa oferece como complementação salarial, aos seus empregados, os seguintes benefícios: assistência médica, seguro de vida em grupo, alimentação, e vale transporte.

Dentro dos planos de crescimento da empresa, pode-se prever um aumento na oferta de emprego, conforme demonstrado no quadro abaixo:

	Atual	2002	2003	2004	2005	2006
Mão-de-obra direta	20	22	27	32	37	42
Mão-de-obra indireta	8	9	11	13	15	17
TOTAL	28	31	38	45	52	59

DESCRIÇÃO DA UNIDADE FÍSICA

A empresa está instalada numa área de 750 m² sendo que a área construída ocupa 600 m², distribuídos entre produção (550 m²) e administração (50 m²).

As seguintes facilidades estão disponíveis no local:

- Energia elétrica: 15.000 kW.
- Água: rede pública com tratamento.
- Telefone: 2 linhas
- Internet: provedor uol, 56 kpm
- Estacionamento: 25 vagas
- Condições higiênico-sanitárias: piso industrial, com carpete na área administrativa. Iluminação natural através de “domus” e janelas laterais. Estrutura metálica com cobertura em telhas de amianto.

SISTEMA PRODUTIVO

A produção está capacitada para atender uma demanda mensal de 3050 horas, contando com os seguintes equipamentos:

Tipo do Equipamento	Quantidade
1. Eletro-erosão de penetração	3
2. Fresadora ferramenteira	3
3. Torno Universal	2
4. Retífica Plana	1
5. Retífica Cilíndrica	1
6. Centro de Usinagem	1
7. Estação de trabalho CAD	1
8. Injetora de plástico	4
9. Estufa	1
10. Moinho	1

O lay-out da produção é um misto do tipo por processo e do tipo posicional, em função da relação volume / variedade de produtos da empresa.

EMBALAGEM

Os produtos da empresa são embalados em caixa de madeira de tal forma à permitir segurança no transporte, sendo que a empresa entende ser sua responsabilidade a chegada do produto em perfeitas condições de funcionamento nas mãos do cliente.

SERVIÇO PÓS-VENDA

A empresa oferece assistência técnica através de visitas constantes aos clientes, contando para tanto com pessoal treinado e capacitado pela própria empresa.

6. PLANO FINANCEIRO

PLANO DE INVESTIMENTOS

Descrição dos Investimentos	2001	2002	2003	2004	2005
Investimentos pré-operacionais					
1. Projetos	9.000,00				
2. Registros	1.000,00				
Investimentos fixos					
1. Máquinas e equipamentos	250.000,00				
2. Instalações	40.000,00				
3. Imóveis	---				
4. Veículos	35.000,00				
Capital de giro	50.000,00				
Capacitação de pessoal	3.000,00				
Total dos Investimentos	388.000,00				

BALANÇO PATRIMONIAL

Exercício findo em:	2001	2002	2003	2004	2005
1. ATIVO					
1.1. Ativo Circulante					
1.1.1. Caixa e bancos	50.000,00	70.000,00	100.000,00	140.000,00	160.000,00
1.1.2. Duplicatas a receber	19.865,00	16.296,00	31.402,00	26.221,00	40.288,00
1.1.3. Estoques	7.342,00	7.649,00	17.386,00	9.765,00	17.153,00
Total ativo circulante	77.207,00	93.945,00	148.788,00	175.986,00	218.441,00
1.2 Realizável à longo prazo					
1.2.1 Ações de outras empresas	85.303,00	285.346,00	159.417,00	178.686,00	241.007,00
1.2.2 Aplicações de longo prazo	---	---	---	---	---
Total do Realizável à longo prazo	85.303,00	285.346,00	159.417,00	178.686,00	241.007,00
1.3. Ativo permanente					
1.3.1. Imobilizado	285.000,00	285.000,00	285.000,00	285.000,00	285.000,00
1.3.2. (-) Depreciação acumulada	(57.000,00)	(114.000,00)	(171.000,00)	(228.000,00)	(285.000,00)
1.3.3. Diferido	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Total ativo permanente	233.000,00	176.000,00	119.000,00	62.000,00	5.000,00
ATIVO TOTAL	395.510,00	555.291,00	427.205,00	461.672,00	464.448,00
2. PASSIVO					
2.1. Passivo Circulante					
2.1.1. Salários e Encargos a pagar	29.780,00	35.964,00	53.252,00	64.562,00	80.728,00
2.1.2. Impostos & Contribuições	5.135,00	7.089,00	33.154,00	41.495,00	51.004,00
2.1.3. Fornecedores	24.475,00	28.118,00	29.835,00	34.732,00	40.269,00
2.1.4. Bancos	---	---	---	---	---
2.1.5. Outros	---	---	---	---	---
Total passivo circulante	59.390,00	71.171,00	116.241,00	140.789,00	172.001,00
2.2 Exigível à longo prazo					
2.2.1. Financiamentos	---	---	---	---	---
2.2.2. Empréstimos	---	---	---	---	---
Total do exigível à longo prazo	---	---	---	---	---
2.3. Patrimônio Líquido					
2.3.1. Capital social	300.000,00	400.000,00	500.000,00	500.000,00	500.000,00
2.3.2. Lucros/Prejuízos acumulados	36.120,00	84.120,00	(189.036,00)	(179.117,00)	(207.553,00)
Total patrimônio líquido	336.120,00	484.120,00	310.964,00	320.883,00	292.447,00
PASSIVO TOTAL	395.510,00	555.291,00	427.205,00	461.672,00	464.448,00

DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS

Discriminação	2001	2002	2003	2004	2005
1. Receita bruta de vendas	780.000,00	977.800,00	1.256.119,00	1.573.299,00	1.933.824,00
2. (-) Deduções	92.820,00	124.180,00	448.103,00	560.877,00	689.405,00
3. Receita líquida de vendas	687.180,00	853.620,00	808.016,00	1.012.422,00	1.244.419,00
4. (-) Custo produtos vendidos	330.400,00	401.149,00	499.637,00	611.151,00	769.234,00
5. Margem de contribuição	356.780,00	452.471,00	308.379,00	401.271,00	475.185,00
6. (-) Despesas operacionais	320.660,00	367.855,00	497.415,00	580.388,00	682.738,00
6.1. Despesas administrativas	139.860,00	168.492,00	272.656,00	326.880,00	396.743,00
6.2. Despesas de marketing	5.200,00	5.460,00	5.733,00	6.019,00	6.320,00
6.3. Despesas gerais	118.600,00	136.903,00	162.026,00	190.489,00	222.675,00
6.4. Depreciação acumulada	57.000,00	57.000,00	57.000,00	57.000,00	57.000,00
7. Resultado operacional	36.120,00	84.120,00	(189.036,00)	(179.117,00)	(207.553,00)
8. Receitas financeiras	---	---	---	---	---
9. (-) Juros de financiamento	---	---	---	---	---
10. Resultado antes do I.R.	36.120,00	84.120,00	(189.036,00)	(179.117,00)	(207.553,00)
11. (-) IR alíquota - 15%	---	---	---	---	---
12. Lucro líquido	36.120,00	84.120,00	(189.036,00)	(179.117,00)	(207.553,00)

FLUXO DE CAIXA

Descrição	2001	2002	2003	2004	2005
1. Investimento inicial	388.000,00				
2. Saldo de caixa inicial	50.000,00	143.120,00	284.736,00	152.700,00	30.553,00
3. Total de entradas	780.000,00	977.800,00	1.256.119,00	1.573.299,00	1.933.824,00
3.1. Receita de vendas	780.000,00	977.800,00	1.256.119,00	1.573.299,00	1.933.824,00
3.2. Receitas financeiras	---	---	---	---	---
3.3. Empréstimos	---	---	---	---	---
3.4. Outras receitas	---	---	---	---	---
4. Total de saídas	743.880,00	893.184,00	1.445.155,00	1.752.446,00	2.141.377,00
4.1. (-) Despesas com produção	330.400,00	401.149,00	499.637,00	611.151,00	769.234,00
4.2. (-) Desp. c/ pessoal administrativo	68.160,00	77.770,00	149.031,00	181.113,00	228.792,00
4.3. (-) Despesas com autônomos	16.000,00	16.800,00	17.640,00	18.552,00	19.448,00
4.4. (-) Despesas com diretoria	54.000,00	72.000,00	103.500,00	124.200,00	144.900,00
4.5. (-) Despesas c/ vendas e marketing	5.200,00	5.460,00	5.733,00	6.019,00	6.320,00
4.6. (-) Despesas gerais	113.700,00	131.895,00	157.235,00	185.895,00	218.257,00
4.7. (-) Manutenção & conservação	3.000,00	3.150,00	3.307,00	3.472,00	3.646,00
4.8. (-) Seguros	3.600,00	3.780,00	3.969,00	4.167,00	4.375,00
4.9. (-) Impostos	61.620,00	85.068,00	397.859,00	497.946,00	612.053,00
4.10. (-) Ampliações futuras	---	---	---	---	---
4.11. (-) Provisão para IR	---	---	---	---	---
4.12. (-) Despesas financeiras	31.200,00	39.112,00	50.244,00	62.931,00	77.352,00
4.13. (-) Depreciações (ñ desembolsável)	(57.000,00)	(57.000,00)	(57.000,00)	(57.000,00)	(57.000,00)
5. Saldo do período	86.120,00	227.736,00	95.700,00	(26.447,00)	(177.000,00)
6. (-) Reserva de capital					
7. (+) Depreciação	57.000,00	57.000,00	57.000,00	57.000,00	57.000,00
8. Fluxo líquido de caixa	143.120,00	284.736,00	152.700,00	30.553,00	(120.000,00)

DEMONSTRATIVOS DE CUSTOS E DESPESAS

Mão-de-Obra Direta

Descrição dos Cargos	2001	2002	2003	2004	2005
1. Operador de Injetoras (4)	24.000,00	25.200,00	52.920,00	55.566,00	58.344,00
2. Fresador Ferramenteiro (3)	28.800,00	30.240,00	31.752,00	33.339,00	58.343,00
3. Operador de Eletro-Erosão (2)	19.200,00	20.160,00	21.168,00	44.452,00	46.674,00
4. Ferramenteiro de Bancada (5)	60.000,00	88.200,00	92.610,00	97.240,00	116.688,00
5. Torneiro Ferramenteiro (2)	19.200,00	20.160,00	21.168,00	22.226,00	35.005,00
6. Operador de Centro de Usinagem	14.400,00	15.120,00	15.876,00	16.669,00	35.004,00
7. Ajudantes (3)	14.400,00	15.120,00	15.876,00	33.339,00	35.006,00
Sub-total	180.000,00	214.200,00	251.370,00	302.831,00	385.064,00
Encargos sociais	36.000,00	42.840,00	99.989,00	120.459,00	153.169,00
Benefícios à Mão-de-Obra Direta	19.200,00	24.768,00	35.137,00	46.150,00	56.816,00
Total da Mão-de-Obra Direta	235.200,00	281.808,00	386.496,00	469.440,00	595.049,00

Mão-de-Obra Indireta

Descrição dos Cargos	2001	2002	2003	2004	2005
1. Supervisor de Produção	12.000,00	12.600,00	13.230,00	27.783,00	29.172,00
2. Supervisor de Ferramentaria	15.600,00	16.380,00	34.398,00	36.117,00	37.922,00
3. Escrituraria	6.000,00	6.300,00	13.230,00	20.837,00	21.878,00
4. Copeira / Limpeza	3.600,00	7.560,00	7.938,00	8.334,00	13.126,00
5. Projetista	15.600,00	16.380,00	17.199,00	18.058,00	37.922,00
Sub-total	52.800,00	59.220,00	85.995,00	111.129,00	140.020,00
Encargos sociais	10.560,00	11.844,00	53.316,00	56.552,00	71.254,00
Pró-Labore	54.000,00	72.000,00	90.000,00	108.000,00	126.000,00
Encargos sociais sobre Pró-Labore	---	---	13.500,00	16.200,00	18.900,00
Benefícios à Mão-de-Obra Indireta	4.800,00	6.706,00	9.720,00	13.432,00	17.518,00
Total da Mão-de-Obra Indireta	122.160,00	149.770,00	252.531,00	305.313,00	373.692,00

Custos Variáveis

Descrição	2001	2002	2003	2004	2005
Matéria Prima					
1. Aços especiais para ferramental	12.000,00	15.043,00	14.261,00	17.862,00	21.956,00
2. Bases e colunas pré-fabricadas	14.000,00	17.550,00	16.638,00	20.840,00	25.615,00
3. Resinas termoplásticas	65.200,00	81.734,00	77.489,00	97.055,00	119.296,00
4.	---	---	---	---	---
5.	---	---	---	---	---
Total da Matéria Prima	91.200,00	114.327,00	108.388,00	135.757,00	166.867,00
Fretes	---	---	---	---	---
Embalagens	4.000,00	5.014,00	4.753,00	5.954,00	7.318,00
Total da Mão-de-Obra Direta	235.200,00	281.808,00	386.496,00	469.440,00	595.049,00
Total dos Custos Variáveis	330.400,00	401.149,00	499.637,00	611.151,00	769.234,00

Custos Fixos

Descrição	2001	2002	2003	2004	2005
Serviços de Terceiros	16.000,00	16.800,00	17.640,00	18.522,00	19.448,00
Água	2.400,00	2.657,00	3.257,00	3.857,00	4.457,00
Energia Elétrica	48.000,00	60.172,00	77.299,00	96.818,00	119.004,00
Manutenção e reparos	3.000,00	3.150,00	3.307,00	3.472,00	3.646,00
Seguros	3.600,00	3.780,00	3.969,00	4.167,00	4.375,00
Materiais auxiliares	17.200,00	21.561,00	27.699,00	34.693,00	42.643,00
Materiais de limpeza	6.000,00	6.300,00	6.615,00	6.945,00	7.293,00
Aluguel	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00
Leasing de equipamentos	---	---	---	---	---
Combustíveis	8.000,00	8.400,00	8.820,00	9.261,00	9.724,00
Material de escritório	1.600,00	1.680,00	1.764,00	1.852,00	1.944,00
Telefone, fax e taxas postais	9.600,00	10.080,00	10.584,00	11.113,00	11.668,00
Brindes e propagandas	5.200,00	5.460,00	5.733,00	6.019,00	6.320,00
Associação e Sindicato Patronal	---	---	---	---	---
Despesas de viagem	2.400,00	2.520,00	2.646,00	2.778,00	2.917,00
Taxas e Impostos fixos	500,00	525,00	551,00	578,00	607,00
Depreciação de máquinas e equipamentos	57.000,00	57.000,00	57.000,00	57.000,00	57.000,00
Outras despesas fixas	---	---	---	---	---
Total da Mão-de-Obra Indireta	122.160,00	149.770,00	252.531,00	305.313,00	373.692,00
Total dos Custos Fixos	320.660,00	367.855,00	497.415,00	580.388,00	682.738,00

Impostos e Contribuições

Descrição	Alíquotas	2001	2002	2003	2004	2005
IPI	10%	---	---	125.911,00	157.329,00	193.382,00
ICMS	18%	---	---	226.101,00	283.193,00	348.088,00
PIS	0,65%	---	---	8.164,00	10.226,00	12.569,00
COFINS	3%	---	---	37.683,00	47.198,00	58.014,00
SIMPLES	7,9%	61.620,00	85.068,00	---	---	---
IRPJ	15%	---	---	---	---	---
Adicional do IRPJ	10%	---	---	---	---	---
CSL	9%	---	---	---	---	---
IRF	27,8%	---	---	---	---	---
ISS	2%	---	---	---	---	---
Total dos Impostos		61.620,00	85.068,00	397.859,00	497.946,00	612.053,00

Receitas e Deduções

Discriminação	2001	2002	2003	2004	2005
Receita c/ vendas à vista produtos	---	---	---	---	---
Receita c/ vendas à vista serviços	---	---	---	---	---
Receita c/ vendas à prazo produtos	780.000,00	977.800,00	1.256.119,00	1.573.299,00	1.933.824,00
Receita c/ vendas à prazo serviços	---	---	---	---	---
Total das receitas com vendas	780.000,00	977.800,00	1.256.119,00	1.573.299,00	1.933.824,00
Receitas financeiras	---	---	---	---	---
Total das receitas	780.000,00	977.800,00	1.256.119,00	1.573.299,00	1.933.824,00
Impostos sobre vendas	61.620,00	85.068,00	397.859,00	497.946,00	612.053,00
Despesas financeiras c/ vendas	31.200,00	39.112,00	50.244,00	62.931,00	77.352,00
Comissões sobre vendas	---	---	---	---	---
Total da receita líquida	687.180,00	853.620,00	808.016,00	1.012.422,00	1.244.419,00

11.3 Análise do Plano de Negócios da Mogfer Ferramentaria Ltda

Uma análise do “Plano de Negócios” da empresa objeto do estudo de caso, permite tecer as seguintes conclusões:

- A empresa não mantém nenhum registro junto ao INPI, nem de produtos, nem de processos nem da marca, o que pode ser prejudicial, principalmente em função da marca, uma vez que os processos são de domínio público e os produtos fabricados sob especificação do cliente. A empresa, também não possui logomarca.
- A empresa não possui um programa de segurança no trabalho formalizado, porém ainda está numa fase de crescimento e segundo a linha de pensamento atual dos proprietários, não deverão demorar muito tempo para implantar alguma coisa.
- A empresa não possui um sistema formalizado de identificação e arquivamento de documentos.
- A manutenção de uma auditoria independente sobre os serviços de contabilidade prestados por empresa contratada é um ponto bastante positivo, pois evita transtornos futuros com fiscalização.
- A empresa demonstra pleno conhecimento das suas forças competitiva, de suas fraquezas e possui um firme propósito social, tanto no relacionamento com seus empregados, quanto no relacionamento com a comunidade onde está inserida.
- A empresa se posiciona mais como uma prestadora de serviços, e não possui um plano de investimentos em P&D, nem conta com o apoio estratégico de um Instituto de Pesquisa no desenvolvimento de seus produtos.
- O único indicativo de mensuração da satisfação do cliente é informal, e trata-se do retorno do próprio cliente.
- A empresa conhece somente o mercado onde atua, não dispondo de nenhuma estratégia para atingir um mercado mais amplo, sendo as vendas baseadas simplesmente no relacionamento existente entre os proprietários e as pessoas da empresas clientes.
- A empresa não possui um sistema de avaliação de fornecedores, utilizando o preço com referencial na decisão para a compra, assim como também não utiliza um sistema de custeio

para a tomada de decisão, ficando restrito somente ao custo contábil desenvolvido pela empresa que presta assessoria contábil.

- A empresa também não possui nenhum sistema de gestão informatizado, e nem sistema de qualidade implantado, não estando certificada, portanto por qualquer organismo de certificação.
- É importante destacar que durante a elaboração do Plano de Negócios, os proprietários da empresa entenderam a importância deste tipo de organização e controle, tanto que alguns dos sistemas ausentes foram incorporados como meta da empresa para os próximos anos, como é o caso de um sistema da qualidade.
- A empresa não possui nenhum sistema de mensuração e melhoria da performance, mas tal qual os demais itens ausentes, os empresários entenderam a necessidade de elaborar um plano neste sentido.
- A situação financeira da empresa é estável, com baixo índice de endividamento, e excelente liquidez seca.
- A empresa necessita mudar sua estratégia de preços ou suas metas de participação no mercado, pois segundo o demonstrativo de resultados, a partir do ano 2003, a empresa deixará de ser optante da tributação SIMPLES, e passará a regime de lucro presumido ou lucro real, e neste caso a incidência de tributos irá provocar prejuízos.

A maior virtude do “Plano de Negócios” é fazer a empresa entender o que ela precisa ter, o que ela precisa controlar. Em muitos casos, a empresa não faz determinada atividade e com o “Plano de Negócios”, seus proprietários percebem a importância da atividade, e se não passam a praticá-la imediatamente, pelo menos incluem na suas metas de curto prazo.

Neste capítulo apresentou-se um estudo de caso envolvendo uma empresa graduada da Incubadora de Itu utilizando o modelo de Plano de Negócios proposto neste trabalho. Destaca-se a elaboração do documento por apenas três pessoas sem especialização nas áreas de gerenciamento.

O próximo capítulo apresenta as conclusões a respeito deste trabalho, bem como os trabalhos futuros que poderão surgir utilizando esta mesma linha de pesquisa.

Capítulo 12

Conclusão e Trabalhos Futuros

12.1 Conclusão

Neste trabalho, apresentou-se uma metodologia para a elaboração do “Plano de Negócios” que envolve a análise ambiental, possível de ser aplicada nas micro e pequenas empresas, principalmente no tocante ao planejamento estratégico, onde a avaliação de fatores intangíveis exige grande dose de bom senso, e isto, até então somente podia ser executado com sucesso nas médias ou grandes organizações, onde as orientações para o direcionamento do negócio são concluídas a partir da execução de reuniões de “brainstorm”, com a participação de vários executivos especializados em diversos assuntos de interesse estratégico para a organização.

O modelo aqui apresentado possibilita a transformação dos fatores, tidos como intangíveis, da análise estratégica, em indicadores numéricos, possibilitando que o planejamento estratégico possa ser realizado com sucesso sob o ponto de vista de apenas uma pessoa, em geral o empreendedor de uma empresa nascente, conforme demonstrado no Estudo de Caso apresentado.

O modelo apresentado permite que uma pessoa, sem grande formação acadêmica, elabore o “Plano de Negócios” da empresa, incluindo o módulo de planejamento estratégico. Isto é altamente positivo, uma vez que boa parte dos empreendedores que iniciam um negócio, ou conhecem tecnicamente o produto objeto da empresa, ou conhecem os caminhos para a comercialização dos produtos, porém não estão habituados à utilização de técnicas de gerenciamento, especialmente as de características eminentemente teóricas, como é o caso da definição da visão e da missão da empresa.

As análises de oportunidades de negócios executadas através da atribuição de pontuações para cada oportunidade identificada, possibilita ao empreendedor, perceber claramente quais as melhores oportunidades para investimentos imediatos e quais devem ser monitoradas para investimentos futuros.

As análises das ameaças através do IPR – Índice de Prioridade e Risco, permite à empresa a identificação matemática da ameaça que constitui um perigo imediato para a empresa, e portanto precisa ser eliminada, a ameaça que precisa ser monitorada mas que no momento não representa perigo para a empresa, e a ameaça que, simplesmente pode ser ignorada.

Por outro lado, foi incluído dentro do modelo de “Plano de Negócios” apresentado por este trabalho, um módulo específico para a mensuração e melhoria da performance, por acreditar-se que uma empresa necessita de números que possam dar balizamento da sua situação no mercado.

O plano de mensuração e melhoria do desempenho apresentado, além de mostrar o posicionamento da empresa para o empreendedor, deve ser usado como um fator motivador para todos os participantes da empresa, no sentido de sentirem-se desafiados a atingir os níveis de desempenho projetados para os anos seguintes.

A elaboração do plano de mensuração e melhoria do desempenho tem sua aplicação limitada ao histórico das informações disponíveis na empresa, ou seja, em primeiro lugar a empresa necessita entender o significado dos indicadores, depois criar um banco de dados com as informações necessárias para o cálculo destes indicadores, e finalmente estabelecer metas de melhoria de tais indicadores. Devido à esta limitação, o plano de mensuração e melhoria do desempenho deixou de ser aplicado no estudo de caso apresentado.

12.2 Trabalhos futuros

A partir deste trabalho, uma série de outros poderiam ser realizados, destacando-se alguns como:

- Desenvolvimento de um software para auxiliar o empresário na elaboração do Plano de Negócios.
- Desenvolvimento de um software para auxiliar o empresário na execução do planejamento estratégico utilizando os modelos aqui descritos.

- Efetuar estudos de caso com aplicações do plano de mensuração e melhoria do desempenho.
- Efetuar estudos de caso, relatando-se a implantação deste modelo de Plano de Negócios em outros tipos de empresas e em outros ramos de atividade.
- Desenvolver um modelo para análise do custo da não utilização de um Plano de Negócios pelas empresas.
- Desenvolver um modelo para análise do custo do Capital Intelectual.
- Elaborar uma metodologia para análise de um “Plano de Negócios” suportado por um software.

Referências Bibliográficas

- Allen, R. G. D. *Estatística para economistas*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1970, 2ed, 214p.
- Ansoff, H. I. *Administração estratégica*. São Paulo: Editora Atlas, 1983, 213p.
- Azevedo, A. G. e Campos, P. H. B. *Estatística Básica*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora, 1987, 5ed, 283p.
- Baird, L. S. et al. *Management - functions and responsibilities*. New York: Harper & How Publishers, 1990, 724p.
- Bangs Jr., D. H. *The buiness planning guide*. Chicago: Upstart Publishing, 1998, 7ed, 209p.
- _____ *Planejamento de Negócios*. São Paulo: Nobel, 1999, 232p.
- Bateman, T. S. e Snell, S. A. *Administração - construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Editora Atlas, 1998, 539p.
- Batocchio, A. *Desenvolvimento de um módulo semi-estratégico para apoio às decisões no nível operacional*. Campinas: Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade de Campinas, 1996. 149p. Tese (Livre Docência)
- Biagio, L. A. e Batocchio, A. Método para desenvolvimento estratégico de novos produtos apoiados por FMEA. In: 2º CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO, 8, 2000, São Carlos: **Anais...** São Carlos: Universidade Federal de São Carlos, 2000.
- _____ A importância da avaliação do capital intelectual na administração estratégica. In: XIX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 11, 1999, Rio de Janeiro: **Anais...** Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1999.

- BRASIL. Lei nº 9.317, de 05 de dezembro de 1996. Dispõe sobre o regime tributário das microempresas e de pequeno porte, institui o Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte – Simples e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasília, p.25.973/7, 06 dez. 1996.
- Brealey, R. A. e Myers, S. C. *Princípios de finanças empresariais*. Lisboa: McGraw Hill, 1992, 3ed, 924p.
- Certo, S. C. e Peter, J. P. *Administração estratégica*. São Paulo: Makron Books, 1993, 469p.
- Cobra, M. *Administração de vendas*. São Paulo: Atlas, 1994, 491p. 4ed.
- Copeland, T. et al. *Avaliação de empresas – valuation*. São Paulo: Makron Books, 2000, 516p.
- Degen, R. *O empreendedor*. São Paulo: Makron Books, 1989, 368p.
- Deming, W. E. *Quality, productivity, and competitive position*. Boston, MIT, 1982, 373p.
- Davenport, T. H. *Reengenharia de processos*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1994, 391p.
- David, F. R. *Strategic management*. New Jersey: Prentice Hall, 1997, 1011p.
- Dolabela, F. *O segredo de luisa*. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999, 311p.
- Dornelas, J. C. A. et al. *Manual de elaboração de plano de negócios para incubadoras*. São Carlos: SEBRAE/ParqTec, 1998, 88p.
- Drucker, P. F. *Sociedade pós-capitalista*. São Paulo: Livraria Editora Pioneira, 1993, 186p, 3ed.
- _____ *Inovação e espírito empreendedor*. São Paulo: Livraria Editora Pioneira, 378p, 5ed.
- Edvinsson, L. e Malone, M. S. *Capital intelectual*. São Paulo: Makron Books, 1998, 214p.
- Ehrbar, A. *EVA - valor econômico agregado*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- Falconi, V. *Controle da qualidade total*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992, 5ed, 229p.
- Furlan, J. D. *Modelagem de negócio*. São Paulo: Makron Books, 1997, 161p.
- Gaj, L. *Administração estratégica*. São Paulo: Editora Ática, 1987, 194p.
- Gitman, L J. *Princípios de administração financeira*. São Paulo: Harbra, 1997, 841p, 7ed.
- Glueck, W. F. e Jauch, L. R. *Business policy and strategic management*. New York: McGraw-Hill, 1984. 4ed.

- Gruenwald, G. *Como desenvolver e lançar um produto novo no mercado*. São Paulo: Makron Books, 1994, 553p.
- Hamel, G. e Prahalad, C. K. *Competindo para o futuro*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995, 377p.
- Harrington, H. J. *Gerenciamento total da melhoria contínua*. São Paulo: Makron Books, 1997, 494p.
- _____. *O processo de aperfeiçoamento*. São Paulo: McGraw-Hill, 1988, 266p.
- Herrero, E. **Seminário da Rede Paulista de Incubadoras**. Planejamento Estratégico. São Paulo: SEBRAE, 2000.
- Hoel, P. G. *Estatística Elementar*. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1961, 311p.
- Holanda Ferreira, A. B. de. *Novo dicionário da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1975.
- Hooley, G. J. e Saunders, J. *Posicionamento competitivo*. São Paulo: Makron Books, 1996, 368p.
- Ishikawa, K. *Controle de qualidade total*. Rio de Janeiro: Campus, 1993, 221p.
- Juran, J. M. e Gryna, F. M. *Controle da qualidade - handbook*. São Paulo: Makron Books, 1991.
- Kaplan, R. S. e Norton, D. P. *A estratégia em ação - balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997, 344p.
- Kotler, P. *Administração de marketing - análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Editora Atlas, 1998, 725p, 5ed.
- Lima, M. C. *A Engenharia da Produção Acadêmica*. São Paulo: Editoras Unidas, 1997, 162p.
- Martins, E. *Contabilidade de Custos*. São Paulo: Atlas, 1996, 311p, 4ed.
- Machline, C. et al. *Manual de Administração da Produção*. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1987, 1 e 2v, 8ed.
- Mayer, R. R. *Administração da Produção*. São Paulo: Atlas, 1992, 705p.
- Meggison, L. C. et al. *Administração, conceitos e aplicações*. São Paulo: Harper & How, 1986, 543p.
- Mintzberg, H. et al. *Safari de estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2000, 299p.
- Palady, P. *FMEA - Análise dos modos de falha e efeitos*. São Paulo: IMAM, 1997, 270p.

- Passarella, W. A busca de oportunidades de negócios. In: Pereira, H. J. e Santos, S. A. **Criando seu próprio negócio**. Brasília: SEBRAE, 1995. p. 63-112
- Pavani, C., Deutscher, J. A. e Lopes, S. M. *Plano de negócios*. Rio de Janeiro: Lexikon Editorial, 1997, 202p.
- Peters, T. e Waterman R. *In search of excellence*. New York: Harper & Row Publisher, 1982. 312p.
- Pidd, M. *Modelagem empresarial*. Porto Alegre: Bookman, 1998, 314p.
- Pinson, L. e Jinnett, J. *Anatomy of a business plan*. Los Angeles: Libreria Hispanoamérica, 1997, 3ed, 252p.
- Porter, M. E. *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1990, 511p.
_____. *Estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986, 361p, 16ed.
- Previdelli, J. J. Gerenciamento dos recursos de curto prazo. In: Pereira, H. J. e Santos, S. A. **Criando seu próprio negócio**. Brasília: SEBRAE, 1995. p. 205-224.
- Robbins. S. P. *Administração, mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2000, 524p.
- Rogers, L. *Administração de vendas e marketing*. São Paulo: Makron Books, 1993, 389p.
- Rother, M. e Shook, J. *Aprendendo a enxergar*. São Paulo: Lean Institute Brasil, 1998, 110p.
- Ruas, R. L. e Pinheiro, I. A. *Sua empresa é competitiva?* Brasília: SEBRAE, 1995, 87p.
- SEBRAE. **Seminário Empretec**. Manual do participante. 1999.
_____. **Seminário Brasil Empreendedor**. Orientação para Crédito. 2000
- SEBRAE-SP/FIPE. *Estudo da mortalidade das empresas paulistas*. Pesquisas Econômicas, São Paulo, Dec. 1999 (Relatório final).
- SGS Yarsley ICS Ltd. *Lead assessor – training course*. São Paulo: SGS International Certification Services, 1996.
- Slack, N. et al. *Administração da produção*. São Paulo: Atlas, 1997, 726p.
- Stewart, T. A. *Capital Intelectual*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998, 237p.
- Siegel, E. S. et al. *Guia da Ernest & Young para desenvolver o seu plano de negócios*. Rio de Janeiro: Record, 1996, 3ed, 221p.
- Sink, D. S. e Turtle, T. C. *Planejamento e medição para a performance*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1993, 343p.
- Stoner, J. A. F. e Freeman, R. E. *Administração*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora Ltda, 1999, 533p.

Wright, P. et al. *Administração estratégica - conceitos*. São Paulo: Editora Atlas, 2000, 433p.

Sites da internet consultados

<http://www.bndes.gov.br> - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES.

<http://www.ibge.gov.br> - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE.

<http://www.fiesp.org.br> - Federação das Indústrias do Estado de São Paulo – FIESP

<http://www.sebrae.org.br> - Sebrae Nacional

<http://www.seade.org.br> - Fundação SEADE

<http://www.sba.com> - Small Business Administration

<http://www.paloalto.com> - Paloalto Software bplanpro

Anexo I

Formulário de informações preliminares para elaboração do Plano de Negócios

FORMULÁRIO DE INFORMAÇÕES PRELIMINARES

1. Como surgiu a idéia de montar a empresa?
2. Quando a empresa foi fundada?
3. Quem eram os sócios na época da fundação?
4. Quais eram os propósitos iniciais da empresa? (Que público-alvo pretendia-se atingir? Quais necessidades seriam atendidas? etc.)
5. Como foram identificadas as oportunidades de negócios? (Através de pesquisas? Observações dos sócios? Conversas com clientes potenciais? etc.)
6. Qual a área inicial instalada?
7. Quantos empregados foram contratados no início das atividades?
8. Quais os primeiros clientes?
9. Quais fatos foram importantes no desenvolvimento da empresa? (Aquisição de equipamentos; lançamento de produtos; incorporação de outras empresas; clientes importantes conquistados, etc)

10. Inicialmente era uma empresa: manufatureira, varejista ou de serviços?	
11. Qual a forma jurídica da empresa? (S/A, Ltda, S/C, Individual, ME, etc.)	
12. Por quê foi escolhida esta forma jurídica?	
13. Qual o ramo de atividade da empresa?	
14. Qual o capital social integralizado? E a integralizar? (Anexar cópia do contrato social)	
15. Como é a composição societária da empresa? (Nome de cada sócio e participação)	
16. Qual é o número do CNPJ? (Anexar cópia do cartão do CNPJ)	
17. Qual é o número da Inscrição Estadual? (Anexar cópia do registro)	
18. Qual é o número da Inscrição Municipal? (Anexar cópia do registro e do alvará)	
19. Quais os tributos incidentes sobre as operações do negócio? (preencher quadro abaixo)	
Tipo de Impostos e Contribuições	Alíquotas
IPI – Imposto sobre Produtos Industrializados	
PIS – Programa de Integração Social	
COFINS – Contribuição para Financiamento da Seguridade Social	
IRPJ – Imposto de Renda Pessoa Jurídica	
Adicional de IRPJ	
CSL – Contribuição Social sobre Lucro Líquido	
IRF – Imposto de Renda na Fonte	
INSS – sobre salários dos empregados	
INSS – sobre Pró-Labore	
FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço	
ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias	
ISS – Imposto sobre Serviço de Qualquer Natureza	
SIMPLES – Federal	
SIMPLES – Estadual	

26. Relacionar as principais habilidades de cada pessoa-chave da empresa. (Anexar Currículo)
27. Relacionar as principais características exigidas para as atividades-chave da empresa.
28. Quais as metas específicas das principais atividades-chave?
29. Quais os critérios utilizados para escolher as pessoas que ocupam posições-chave dentro da empresa?
30. Como as pessoas-chave comprovaram atender aos requisitos de cada atividade-chave por elas ocupadas?
31. Quais os critérios utilizados para a seleção do local de instalação?
32. Listar outros possíveis pontos de localização que foram preteridos em função do ponto atual.
33. Se o imóvel for alugado, qual o valor do aluguel? Qual o prazo do contrato?

34. Se o imóvel for propriedade possuída, qual o valor do investimento? Em que época foi adquirido ou construído?
35. Como é a vizinhança? Predominantemente residencial? Comercial? ou industrial?
36. Assinalar quais das seguintes facilidades servem o local:
<input type="checkbox"/> Correo
<input type="checkbox"/> Telefone
<input type="checkbox"/> Serviço de cópias
<input type="checkbox"/> Água tratada
<input type="checkbox"/> Esgoto doméstico
<input type="checkbox"/> Serviços de despachos
<input type="checkbox"/> Iluminação pública
<input type="checkbox"/> Linhas de alta tensão – disponibilidade _____ Kw
<input type="checkbox"/> Transporte coletivo
<input type="checkbox"/> Estacionamento – quantas vagas? _____
<input type="checkbox"/> Calçamento das vias públicas
37. Existe espaço para expansão se necessário? Qual a área deste espaço?
38. As construções da região são bem conservadas ou estão se deteriorando?
39. A região possui outras empresas atuando no mesmo ramo de negócios?
40. O prédio está bem conservado ou necessitando de reformas?
41. Os órgãos públicos de fiscalização aprovam o local?
CETESB <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
Corpo de Bombeiros <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
Vigilância Sanitária <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
Zoneamento Urbano <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
42. Qual o sistema contábil utilizado?
<input type="checkbox"/> Micro empresa optante do SIMPLES
<input type="checkbox"/> Sistema de lucro presumido
<input type="checkbox"/> Sistema com apuração de lucro real
43. Por quê tal sistema foi escolhido?

44. Se a empresa utiliza serviço de contabilidade externo, como os serviços são avaliados?
45. Quais relatórios contábeis que a empresa utiliza para a tomada de decisão?
46. Como a empresa mantém seus registros contábeis?
47. Como a empresa arquiva seus documentos legais?
48. Como são identificados os documentos?
49. Como a empresa verifica se aquilo que foi orçado é o que o cliente efetivamente está pedindo?
50. Como a empresa verifica se aquilo que foi comprado é o que o fornecedor efetivamente está entregando?
51. Quais tipos de seguros estão dando cobertura para o patrimônio da empresa?

11. Quais conhecimentos gerenciais pelo menos 1 dos sócios domina?
Fluxo de caixa:
Formação do preço de venda:
Demonstrativo de resultados:
Balancetes:
Previsão de vendas:
Custos:
Plano de negócios:
12. Quais conhecimentos técnicos são necessários para atuar no ramo pretendido?
13. Quais dos conhecimentos técnicos necessários são dominados por pelo menos 1 dos sócios? Explicar como isto pode ser comprovado.
14. Quais os concorrentes diretos atuam na mesma região onde a empresa irá atuar? Qual participação no mercado de cada um deles?
15. Qual o crescimento do mercado (em %) nos últimos 5 anos?
16. Que tipo de cliente pretende atingir? (Indústria, Comércio, público jovem, etc.)
17. Quantas pessoas serão utilizadas na fase inicial?
18. Qual é o grau de experiência destas pessoas?
19. Quais possíveis clientes já foram contatados?
20. Qual os recursos necessários para a empresa? (Equipamentos, energia, água, etc.)

Anexo II

Diagnóstico de oportunidades – check-list

CHECK-LIST PARA DIAGNÓSTICO DE OPORTUNIDADES

Questões	Status
01 A empresa tem acesso à laboratórios de pesquisa e desenvolvimento de grandes empresas, universidades, etc.	() sim () parcialmente () não
02 A empresa conhece os processos de seus clientes a ponto de identificar defeitos e falhas nestes processos?	() sim () parcialmente () não
03 A empresa conhece a filosofia de qualidade de seus clientes a ponto de sugerir modificações e aprimoramentos?	() sim () parcialmente () não
04 Existem novas tendências ou mudanças identificadas que determinam alterações no comportamento do consumidor?	() sim () parcialmente () não
05 Existem processos conhecidos que combinados podem dar origem a um benefício maior que a soma das partes?	() sim () parcialmente () não
06 A legislação (municipal, estadual ou federal) em vigor pode alavancar o desempenho da empresa?	() sim () parcialmente () não
07 Existem itens não atendidos pelo mercado no Código de Defesa do Consumidor que a empresa está capacitada a atender?	() sim () parcialmente () não
08 Existem itens não atendidos pelo mercado na Legislação Ambiental que a empresa está apta a atender?	() sim () parcialmente () não
09 A empresa pode fazer alguma coisa agora que não podia ter feito antes em função dos avanços da tecnologia?	() sim () parcialmente () não
10 Existem "hobbies ou modismos" nos hábitos dos consumidores que a empresa gostaria de atender?	() sim () parcialmente () não
11 Existem negócios de sucesso que a empresa poderia aprimorar e incorporar ao seu negócio?	() sim () parcialmente () não

Questões		Status
12	A empresa tem acesso às informações das Associações Profissionais as quais ela é filiada?	<input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> parcialmente <input type="checkbox"/> não
13	A empresa tem acesso às informações de Agências de Publicidade & Propaganda?	<input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> parcialmente <input type="checkbox"/> não
14	A empresa tem acesso à políticos, tanto da esfera municipal e estadual, quanto federal?	<input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> parcialmente <input type="checkbox"/> não
15	Existem pontos em que a tecnologia utilizada pela empresa é superior à utilizada pelo mercado?	<input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> parcialmente <input type="checkbox"/> não
16	Existem causas dentro do ambiente financeiro que podem alavancar o desempenho da empresa (inflação, juros, flutuação do câmbio, etc.)?	<input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> parcialmente <input type="checkbox"/> não
17	A empresa conhece o perfil dos seus clientes ou do seu público-alvo?	<input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> parcialmente <input type="checkbox"/> não
18	A empresa conhece o valor do tempo para seus clientes ou público-alvo?	<input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> parcialmente <input type="checkbox"/> não
19	A empresa conhece o valor da qualidade para seus clientes ou público-alvo?	<input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> parcialmente <input type="checkbox"/> não
20	A empresa conhece e atende aos fatores que levam o cliente ou o público-alvo a comprarem seus produtos ou serviços?	<input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> parcialmente <input type="checkbox"/> não
21	A empresa conhece o número de clientes potenciais no mercado, divididos por faixa de renda, ou por tamanho de empresa?	<input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> parcialmente <input type="checkbox"/> não
22	A empresa conhece maneiras de atender melhor o consumidor que os concorrentes?	<input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> parcialmente <input type="checkbox"/> não

Questões		Status
23	A empresa sabe identificar e combater os meios que os concorrentes vão utilizar para impedir sua entrada no mercado?	() sim () parcialmente () não
24	A empresa conhece as fraquezas básicas dos concorrentes e sabe como explorá-las?	() sim () parcialmente () não
25	A empresa sabe quantos e quais novos produtos os concorrentes lançaram no mercado nos últimos dois anos?	() sim () parcialmente () não
26	A empresa sabe quantas e quais mudanças os concorrentes promoveram nos seus produtos nos últimos dois anos?	() sim () parcialmente () não
27	A empresa consegue identificar mudanças na matéria-prima que possam alavancar o desempenho dos produtos?	() sim () parcialmente () não
28	A empresa possui alternativas que possam assegurar a manutenção do fornecimento do material?	() sim () parcialmente () não
29	Existe processo dentro da empresa, cuja qualidade é controlada por métodos estatísticos, auditorias ou qualidade assegurada?	() sim () parcialmente () não
30	A empresa utiliza a tecnologia para se relacionar com os fornecedores?	() sim () parcialmente () não
31	A empresa pode utilizar mecanismos para suspender as barreiras internacionais à exportação?	() sim () parcialmente () não
32	A empresa pode utilizar mecanismos para impedir a importação de produtos similares?	() sim () parcialmente () não
33	Os produtos da empresa apresentam vantagens quando comparados aos similares importados?	() sim () parcialmente () não

Questões		Status
34	Os empregados estão treinados para realizar as principais atividades da empresa?	() sim () parcialmente () não
35	Existem itens na legislação trabalhista que o mercado não consegue atender, mas que a empresa está apta à atender?	() sim () parcialmente () não
36	Existem itens que indiquem a empresa como um empregador preferencial?	() sim () parcialmente () não
37	Existem indicadores de que a empresa está evoluindo para um sistema de gestão participativo?	() sim () parcialmente () não
38	As medidas de desempenho estão acima da média divulgada pelas empresas do mesmo setor?	() sim () parcialmente () não
39	A empresa é assinante e o pessoal lê com frequência, revistas e jornais especializados em negócios ou direcionados ao setor de atuação?	() sim () parcialmente () não
40	A empresa possui produtos ou processo patenteados?	() sim () parcialmente () não
41	Representantes da empresa mantêm contatos regulares com Câmaras de Comércio de outros países?	() sim () parcialmente () não
42	Representantes da empresa mantêm contatos regulares com agentes de comercio exterior (traders)?	() sim () parcialmente () não
43	Representantes da empresa consultam regularmente catálogos e publicações estrangeiras?	() sim () parcialmente () não
44	Representantes da empresa visitam regularmente feiras internacionais ou participam de missões comerciais ao estrangeiro?	() sim () parcialmente () não

Anexo III

Diagnóstico das ameaças – check-list

CHECK-LIST PARA DIAGNÓSTICO DAS AMEAÇAS

	Questões	Status
01	Existem itens no Código de Defesa do Consumidor que a empresa não está capacitada a atender?	() sim () parcialmente () não
02	Existem itens na Legislação Ambiental que a empresa não está capacitada a atender?	() sim () parcialmente () não
03	A legislação em vigor, tanto municipal e estadual, quanto federal, pode afetar o desempenho da empresa?	() sim () parcialmente () não
04	Existe tecnologia necessária que a empresa não domina?	() sim () parcialmente () não
05	Existe riscos de obsolescência da tecnologia utilizada pela empresa à curto prazo (1 ou 2 anos)?	() sim () parcialmente () não
06	Existem causas dentro do ambiente financeiro que podem afetar o desempenho da empresa (inflação, juros, flutuação do câmbio, etc.)?	() sim () parcialmente () não
07	Existem características no perfil dos clientes ou do público-alvo que são desconhecidas pela empresa?	() sim () parcialmente () não
08	A empresa desconhece ou não atende aos fatores que levam o cliente ou o público-alvo a comprarem seu produto ou serviço?	() sim () parcialmente () não
09	O mercado tem barreiras à entrada de novos concorrentes?	() sim () parcialmente () não
10	A empresa não consegue combater alguns meios que os concorrentes vão utilizar para impedir sua entrada no mercado?	() sim () parcialmente () não

Questões		Status
11	A empresa conhece as forças dos concorrentes que ela julga não ser capaz de enfrentar?	() sim () parcialmente () não
12	Existem lançamentos de novos produtos efetuados pelos concorrentes no mercado que a empresa desconhece ou não consegue competir?	() sim () parcialmente () não
13	Existem mudanças que os concorrentes efetuaram nos seus produtos que a empresa desconhece ou não consegue acompanhar?	() sim () parcialmente () não
14	Existem possibilidades de mudanças na matéria-prima que possam afetar o desempenho do produto?	() sim () parcialmente () não
15	Existem materiais em que a empresa dependa de um único fornecedor?	() sim () parcialmente () não
16	Existem processos dentro da empresa, cuja qualidade é controlada por seleção depois do trabalho realizado?	() sim () parcialmente () não
17	O relacionamento com os fornecedores é totalmente efetuado através de documentos e correspondências registradas em papel?	() sim () parcialmente () não
18	Existem barreiras internacionais à exportação intransponíveis?	() sim () parcialmente () não
19	Existem produtos similares que a empresa não consegue impedir a importação?	() sim () parcialmente () não
20	Os produtos da empresa apresentam desvantagens quando comparados aos similares importados?	() sim () parcialmente () não

Questões		Status
21	Existem atividades na empresa onde o pessoal não está suficientemente capacitado para executá-las?	() sim () parcialmente () não
22	Existem itens na Legislação Trabalhista que a empresa tem dificuldades em atender?	() sim () parcialmente () não
23	Numa situação de pleno emprego, existem fatores que poderiam dificultar o preenchimento das vagas na empresa?	() sim () parcialmente () não
24	Existem indicadores de que a empresa possui um sistema de gestão autoritário e centralizador?	() sim () parcialmente () não
25	As medidas de desempenho estão abaixo da média divulgada pelas empresas do setor?	() sim () parcialmente () não
26	Existem processos ou produtos da empresa sem a proteção de patentes?	() sim () parcialmente () não
27	Agentes de comércio exterior (traders) tem trazido regularmente novidades do estrangeiro que podem afetar o desempenho da empresa?	() sim () parcialmente () não
28	As feiras internacionais sempre apresentam novidades no setor que demonstram vantagens sobre os produtos da empresa?	() sim () parcialmente () não
29	Catálogos e publicações estrangeiras indicam tendências no setor que dificilmente a empresa conseguirá acompanhar?	() sim () parcialmente () não
30	Entre as empresas estrangeiras em missão comercial ao país, existe sempre empresas do setor?	() sim () parcialmente () não

Anexo IV

Análise de desempenho das forças e fraquezas – check-list

CHECKLIST PARA ANÁLISE DE DESEMPENHO DAS FORÇAS E FRAQUEZAS								
DESEMPENHO						GRAU DE IMPORTÂNCIA		
	Força Importante	Força não Importante	Neutro	Fraqueza Importante	Fraqueza não Importante	ALTA	MÉDIA	BAIXA
MARKETING								
Reputação da Empresa								
Participação no Mercado								
Qualidade do Produto								
Qualidade do Serviço								
Eficácia do Preço								
Eficácia da Distribuição								
Eficácia da Promoção								
Eficácia Força de Vendas								
Eficácia da Propaganda								
Eficácia da Inovação								
Força da marca								
Formulação de estratégias								
Lealdade do cliente								
Diferenciação de produtos								
Cobertura geográfica								
FINANÇAS								
Disponibilidade de Capital								
Custo								
Fluxo de Caixa								
Estabilidade Financeira								
PRODUÇÃO								
Sistema de controle								
Controle da qualidade								
Pesquisa e desenvolvimento								
Tecnologia								
Sistema de informações								
Administração de estoques								
Compras								
Instalações								
Economia de Escala								
Capacidade								
Habilidade dos empregados								
Habilidade de produção pontual								
Técnica de produção								
ORGANIZAÇÃO								
Conselho de administração								
Visão de liderança								
Dedicação dos funcionários								
Orientação empreendedora								
Tomada de decisões								
Relações públicas								
Recursos humanos								
Lobbies junto ao Governo								
Estrutura organizacional								
Flexibilidade/Responsabilidade								

Fonte: KOTLER: 1998

Anexo V

Diagnóstico de posicionamento estratégico

QUESTÕES	STATUS
1. Complexidade (relativo à facilidade do uso do produto/serviço)	
A. SIMPLES (uma criança pode usar na primeira tentativa)	
B. COMPLEXO (A. Einstein poderia ter problemas com o produto)	
2. Benefícios (relativo aos benefícios proporcionados ao cliente, pelo produto, após a compra)	
A. INACEITÁVEL (abaixo das expectativas em todas as características)	
B. FORA DO PADRÃO (excede as expectativas em todas as características)	
3. Objetivos de mercado (tipo de cliente que a empresa pretende atender)	
A. CONSUMIDORES (público em geral)	
B. NEGÓCIOS (outras empresas)	
4. Participação no mercado passado	
A. ALTÍSSIMA (empresas com liderança absoluta do mercado)	
B. BAIXÍSSIMA (empresas iniciantes ou com pouca participação)	
5. Estágio do mercado	
A. CRESCIMENTO (vendas crescendo, vários concorrentes entrando)	
B. DECLÍNIO (vendas esgotando, alguns concorrentes saindo do mercado)	
6. Estabilidade do mercado	
A. ESTÁVEL (poucas inovações com market share definido)	
B. TURBULENTO (inovações constantes e grande concorrência)	
7. Complexidade da decisão de compra	
A. SIMPLES (tão fácil quanto selecionar um pão como alimento)	
B. COMPLEXO (uma decisão crítica envolvendo a vida de muitas pessoas)	
8. Preços comparados à concorrência	
A. CUSTO BAIXO (o custo é mais baixo que a maioria dos concorrentes)	
B. CUSTO ALTO (o custo é mais alto que a maioria dos concorrentes)	
9. Preços comparados aos recursos envolvidos	
A. BAIXO (o custo é uma porção insignificante da previsão de recursos)	
B. ALTO (o custo representa a maior porção da previsão de recursos)	
10. Estratégia de preços	
A. PENETRAÇÃO (para buscar a liderança à longo prazo do mercado)	
B. AGRESSIVA (para entrar num mercado e sair rapidamente)	
11. Experiência com marketing (das pessoas-chave da empresa)	
A. PRINCIPIANTE (a pessoa de marketing tem apenas noções do mercado)	
B. EXPERIENTE (a pessoa de marketing já atuou nesta área por alguns anos)	
12. Experiência com vendas (das pessoas-chave da empresa)	
A. PRINCIPIANTE (a pessoa de vendas tem apenas noções da atividade)	
B. EXPERIENTE (a pessoa de vendas já atuou nesta área por alguns anos)	
13. Estratégia de promoção	
A. EMPURRAR (utiliza-se dos distribuidores, com generosa política de descontos)	
B. PUXAR (utiliza-se de promoções diretas ao público consumidor)	
14. Acessibilidade aos canais de distribuição	
A. SIMPLES (os distribuidores querem iniciar o negócio com seus produtos)	
B. IMPOSSÍVEL (os distribuidores não querem trabalhar com seus produtos)	
15. Força do canal de distribuição	
A. FORTE (os distribuidores são adequados e interferem pouco na competição)	
B. FRACO (os distribuidores não são adequados aos produtos da empresa)	
16. Comprometimento da publicidade e propaganda	
A. MÍNIMO (pouco ou nenhum esforço ou recursos serão despendidos)	
B. INTENSO (esforços e recursos substanciais serão despendidos)	
17. Número de concorrentes	
A. MUITOS (três ou mais concorrentes diretos)	
B. POCOS (no máximo dois concorrentes diretos)	

18. Dimensão dos concorrentes diretos	
A. MÉDIAS E GRANDES EMPRESAS	
B. MICROS E PEQUENAS EMPRESAS	
19. Comprometimento dos concorrentes diretos	
A. INTENSO (a participação é central para a continuidade do negócio)	
B. NENHUM (eles gostariam de deixar o mercado e não o fazem devido à barreiras)	
20. Participação no mercado dos concorrentes diretos	
A. ALTA (eles possuem expressivas fatia de mercado)	
B. BAIXA (eles possuem uma pequena fatia de mercado)	
21. Dimensão da empresa (tamanho da empresa que está elaborando o plano de negócios)	
A. MEDIA OU GRANDE	
B. MICRO OU PEQUENA	
22. Tipo de empresa (composição acionária da empresa que está elaborando o plano de negócios)	
A. RESPONSABILIDADE LIMITADA OU SOCIEDADE ANÔNIMA	
B. ÚNICO PROPRIETÁRIO OU EMPRESA FAMILIAR	
23. Posição do caixa (da empresa que está elaborando o plano de negócios)	
A. INTENSIVA (fluxo de caixa competitivo para qualquer empreendimento)	
B. NENHUMA (o caixa não é avaliado)	
24. Disposição para correr riscos (do principal administrador da empresa)	
A. CONSERVADOR (requer alta probabilidade de sucesso para tomar a ação)	
B. AVENTUREIRO (corre riscos quase sem chances de atingir os objetivos)	
25. Experiência em gerenciamento geral (das pessoas-chave da empresa)	
A. INTENSIVO (existe poucas pessoas no mercado com mais experiência)	
B. INEXISTENTE (ninguém possui esta forma de experiência prévia)	
26. Pesquisa e desenvolvimento	
A. NULA (não existe um departamento de engenharia ou de desenvolvimento)	
B. INTENSO (o departamento de desenvolvimento ou engenharia é atuante)	
27. Dependência de fornecedores	
A. NÃO COOPERATIVO (o fornecedor coopera somente quando interessa a ele)	
B. COOPERATIVO (o fornecedor responde imediatamente a qualquer requisição)	
28. Influência governamental	
A. APOIO (benefícios significativos ao negócio)	
B. DESTRUTIVO (limitações significantes ao negócio)	
29. Tendências sociais (influências de questões demográficas, cultura, tecnologia ou economia)	
A. SUPORTAVEIS (as mudanças são consistentes com o direcionamento da empresa)	
B. ROMPEDORAS (as mudanças são contrárias ao direcionamento da empresa)	
30. Alianças estratégicas (a empresa é apoiada por grandes clientes, entidades de classe, etc.)	
A. INTENSA (empresa apoiada por diversas alianças estratégicas, de vários segmentos)	
B. NULA (a empresa não possui nenhum contrato de parceria)	

Observações:

1. Escolher somente uma resposta para cada questão colocando um “x” no espaço da coluna “status” da resposta que mais se aproximar da realidade da empresa.
2. O diagnóstico permite somente dois tipos de resposta para cada questão, e no caso de respostas intermediárias, deverá ser escolhida aquela que mais se aproximar da adequada para a empresa.
3. O direcionamento estratégico será dado pelo conjunto de respostas e não por uma respostas individualmente.

Anexo VI

Formulário para análise de produtos e serviços

FORMULÁRIO PARA ANÁLISE DE PRODUTOS E SERVIÇOS

1. Qual a denominação dos produtos e serviços à serem oferecidos?
2. Qual e principal tipo de material utilizado? (somente para produtos)
3. Quais os modelos principais? (somente para produtos)
4. Quais os tamanhos oferecidos? (somente para produtos)
5. Qual o tipo de embalagem utilizada? (somente para produtos)
6. Qual a classificação dos produtos? (somente para produtos)
7. Vantagens sobre o produto ou serviço dos concorrentes?
8. Por quê a empresa se julga apta a fornecer este tipo de serviços? (somente para serviços)

9. Como os serviços são fornecidos? (somente para serviços)
10. Quem fará o trabalho? (somente para serviços)
11. Onde o serviço será realizado? (somente para serviços)
12. Quais as características únicas do produto ou serviços?
13. Os produtos estão patenteados ou registrados? Qual é o prazo de validade?
14. Quais as garantias oferecidas ao cliente sobre os produtos ou serviços?
15. Em que fase do ciclo de vida os produtos ou serviços se encontram? (Nascimento, Crescimento, Manutenção, e Declínio)
16. Qual a classificação do produto no mercado? (Produto novo no mercado atual; Produto atual no mercado novo; Produto novo no mercado atual; ou Produto novo no mercado novo)

17. Como a empresa introduz novos produtos no mercado? (pesquisas com questionários ou grupos de discussão com apresentação do produto para avaliação)
18. Como a empresa pretende retirar os produtos do mercado?
19. Como a empresa mede a satisfação do cliente?
20. Quais as tecnologias mais importantes utilizadas em cada elo da cadeia de valores?
21. Quanto a empresa pretende investir em P&D? (% de faturamento)
22. Quais as alianças estratégicas que a empresa pretende utilizar ou utiliza?
23. A empresa contrata serviços de consultoria? De quais empresas ou entidades?
24. Quais critérios são utilizados para selecionar o “mix” de produtos?

Anexo VII

Formulário para análise do consumidor

QUEM ESTÁ COMPRANDO? (PESSOA)			
1. Dados pessoais			
Nome:			
Rua:		Nº	Apto.:
Bairro:	CEP:	Cidade:	UF:
Idade:	Sexo:	1. Masculino 2. Feminino	Estado Civil: 1. solteiro 2. casado 3. divorciado 4. viúvo
Nº de Filhos:	Idade dos Filhos:		
Formação Escolar:			
Profissão:	Renda:		1. Até 3 mínimos 2. De 3 à 10 mínimos 3. De 10 à 20 mínimos 4. De 20 à 40 mínimos 5. Acima de 40 mínimos
Nome da Esposa:		Idade:	
Nacionalidade:		Naturalidade:	Religião:
2. O que gosta de fazer?			
Passatempo:			
Programa de TV:			
Filme:			
Jornal:			
Revista:			
Livro:			
Alimento:			
Férias:			
Esporte:			
Música:			
3. O que possui?			
Imóveis:	1. Casa / Apto.própria 2. Casa / Apto na praia 3. Chácara 4. Terreno 5. Casa para renda	Veiculos de lazer:	1. Bicicleta 2. Motocicleta 3. Jetski 4. Barco 5. Avião
Automóvel:			
Eletrodomésticos:	1. Geladeira 2. Freezer 3. Máquina de lavar roupas 4. Máquina de lavar pratos 5. Secadora de roupas	Som/Video:	1. TV 2. Video Cassete 3. DVD 4. Som c/ Toca CD 5. Home Theater
Tecnologia:	1. Computador 2. Notebook 3. Telefone Celular 4. Internet 5. TV à cabo / satélite		
4. Como se comporta?			
Qual a última vez que mudou de emprego?			
Qual a última vez que mudou de residência?			
Qual a última vez que participou de um seminário profissional?			
Idioma estrangeiro:			

FATORES DECISIVOS PARA A COMPRA	ALTO	MÉDIO	BAIXO	NULO
Preço				
Qualidade do produto				
Marca				
Recursos do produto				
Vendedor				
Ofertas / descontos especiais				
Publicidade				
Embalagem				
Comodidade na hora do uso				
Comodidade na hora da compra				
Local das compras				
Ambiente / decoração da loja				
Qualidade do serviço				
Crédito				
Manutenção				
Garantia				
Atendimento				
Indicação de amigos				

COMO ESTÃO UTILIZANDO O PRODUTO?			
Frequência com que usam o produto	pouco	moderado	muito
Habilidade em usar o produto	novato	intermediário	especialista
Utilização do produto	lazer	educação	negócios
Tipos de clientes	consultores	revendedores	usuários
Como tomam conhecimento do produto?	rádio	TV	revistas
Adquire em promoções?	descontos	cupons	desenhos
Observa a manutenção do produto?	garantias	troca	pós-venda
Como costuma comprar?	financiamento	leasing	à vista
Onde compra?	depósitos	loja de fábrica	lojas depto.
	Internet	Catálogos	boutique

Observação: estes formulários para serem utilizados no seus potenciais máximos deverão ser aplicados somente em pessoas, e no maior número possível. Quanto maior o número de pessoas entrevistadas, maior será a precisão da metodologia.

QUEM ESTÁ COMPRANDO? (EMPRESAS)			
1. Dados cadastrais			
Razão Social:			
Rua:		Nº	Apto.:
Bairro:	CEP:	Cidade:	UF:
Data de Fundação:	Ramo de Atividade:		
Principais produtos:			
Nº de Funcionários:	1. Até 10 2. De 11 à 30 3. De 31 à 100 4. De 101 à 500 5. Acima de 500	Faturamento mensal:	1. Até R\$ 15.000,00 2. De 16 à R\$ 50.000,00 3. De 51 à R\$ 100.000,00 4. De 101 à R\$ 500.000,00 5. Acima de R\$ 500.000,00
Nome dos sócios:			
2. Compromisso social da empresa			
Proteção ao meio ambiente:			
Eventos beneficentes:			
Programas sociais:			
Entidade patronal:			
Incentivo à cultura:			
Patrocínio esportivo:			
Integração na comunidade:			
Promoção de eventos:			
3. Valores empresariais			
Plano de carreira para empregados:			
Tipo de administração:			
Investimentos em treinamentos:			
Programa de benefícios aos empregados:			
Participação dos empregados nos resultados:			
4. Tecnologias			
Página na Internet:			
Programa de gerenciamento:			
Rede interna de computadores:			
Tecnologia de ponta no processo:			
Certificação do Sistema da Qualidade:			
Relações com Instituto de Pesquisa:			
Mercado Internacional:			
Investimentos em P&D:			
Tipo de lay-out:			
Sistema de custeio:			

QUEM ESTÁ COMPRANDO? (Pessoa encarregada da compra na empresa)			
1. Dados pessoais			
Nome:			
Rua:		Nº	Apto.:
Bairro:	CEP:	Cidade:	UF:
Idade:	Sexo:	Estado Civil:	
	1. Masculino 2. Feminino		1. solteiro 2. casado 3. divorciado 4. viúvo
Nº de Filhos:	Idade dos Filhos:		
Formação Escolar:			
Profissão:	Renda:		
			1. Até 3 mínimos 2. De 3 à 10 mínimos 3. De 10 à 20 mínimos 4. De 20 à 40 mínimos 5. Acima de 40 mínimos
Nome da Esposa:		Idade:	
Nacionalidade:		Naturalidade:	Religião:
2. O que gosta de fazer?			
Passatempo:			
Programa de TV:			
Filme:			
Jornal:			
Revista:			
Livro:			
Alimento:			
Férias:			
Esporte:			
Música:			
3. O que possui?			
Imóveis:	1. Casa / Apto.própria 2. Casa / Apto na praia 3. Chácara 4. Terreno 5. Casa para renda	Veículos de lazer:	1. Bicicleta 2. Motocicleta 3. Jetski 4. Barco 5. Avião
Automóvel:			
Eletrodomésticos:	1. Geladeira 2. Freezer 3. Máquina de lavar roupas 4. Máquina de lavar pratos 5. Secadora de roupas	Som/Vídeo:	1. TV 2. Vídeo Cassete 3. DVD 4. Som c/ Toca CD 5. Home Theater
Tecnologia:	1. Computador 2. Notebook 3. Telefone Celular 4. Internet 5. TV à cabo / satélite		
4. Como se comporta?			
Qual a última vez que mudou de emprego?			
Qual a última vez que mudou de residência?			
Qual a última vez que participou de um seminário profissional?			
Idioma estrangeiro:			

FATORES DECISIVOS PARA A COMPRA	ALTO	MÉDIO	BAIXO	NULO
Preço				
Qualidade do produto				
Marca				
Recursos do produto				
Vendedor				
Ofertas / descontos especiais				
Publicidade				
Embalagem				
Especificações de projeto				
Comodidade na hora da compra				
Local das compras				
Demanda				
Qualidade do serviço				
Crédito				
Manutenção				
Garantia				
Atendimento				
Perspectiva econômica				
Custo do dinheiro				
Mudanças tecnológicas				
Desenvolvimento competitivo				
Desenvolvimento legal				

Observação: estes formulários para serem utilizados no seus potenciais máximos deverão ser aplicados somente em empresas, e nos principais clientes, limitando-se a um número mínimo de 5. Quanto maior o número de empresas entrevistadas, maior será a precisão da metodologia.

Anexo VIII

Formulário para análise da concorrência

FORMULÁRIO PARA ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

1. Quais concorrentes procuram a mesma clientela-alvo da empresa?

- A.
- B.
- C.
- D.

2. Qual é o volume de vendas estimado dos concorrentes diretos citados?

- A.
- B.
- C.
- D.

3. Qual é a lucratividade média do setor?

-
-

4. Tabela de atributos (notas de 0 a 10) para os produtos da concorrência e os da empresa.

Percepção dos clientes	Empresa	Concorrente A	Concorrente B	Concorrente C	Concorrente D
Durabilidade					
Desempenho					
Satisfação das necessidades					
Comodidade da embalagem					
Imagem da empresa					
Preço visto pelo cliente					
Facilidade de compra					
Horários de atendimento					
Assistência técnica					
Design / Apresentação					
Fidelidade dos clientes					
Atendimento ao cliente					
Compromisso social					
Questões ambientais					
Capacidade financeira					
Perfil gerencial					
Moral da equipe					
Poder de barganha					
Política de crédito					
Prazos de entrega					
Unanimidade da gerência					
Capacidade de acordos					
TOTAL DE PONTOS					

5. Qual o perfil de reação dos concorrentes?

- A.
- B.
- C.
- D.