

CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS



A coleção
Cadernos Acadêmicos da UFGD
tem como objetivo divulgar
o material produzido
pelos docentes da universidade,
para uso didático nas atividades
de ensino e extensão.



PLANO DE NEGÓCIOS

Cláudia Fabiana Gohr
Luciano Costa Santos



Universidade Federal da Grande Dourados

COED
Editora UFGD

Coordenador Editorial : Edvaldo Cesar Moretti
Técnico de apoio: Givaldo Ramos da Silva Filho
Redatora: Raquel Correia de Oliveira
Programadora Visual: Marise Massen Frainer
e-mail: editora@ufgd.edu.br

Conselho Editorial - 2009/2010
Edvaldo Cesar Moretti | Presidente
Wedson Desidério Fernandes | Vice-Reitor
Paulo Roberto Cimó Queiroz
Guilherme Augusto Biscaro
Rita de Cássia Aparecida Pacheco Limberti
Rozanna Marques Muzzi
Fábio Edir dos Santos Costa

Revisão: Raquel Correia de Oliveira
Projeto gráfico e capa: Marise Massen Frainer
Impressão: Gráfica Centro Imagem | Campo Grande | MS

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central - UFGD

658.4012 Gohr, Cláudia Fabiana
G594e Plano de negócios. / Cláudia Fabiana Gohr, Luciano
Costa Santos. – Dourados, MS: Ed.UFGD, 2010.

140p. – (Cadernos acadêmicos UFGD. Ciências Sociais aplicadas).

ISBN
978-85-61228-63-7

1. Planejamento empresarial. 2. Administração de empresas – Projetos. I. Santos, Luciano Costa. II. Título.

Apresentação

Este livro didático tem por finalidade apresentar de maneira prática e didática aos professores e aos acadêmicos das disciplinas de Elaboração e Análise de Projetos e Empreendedorismo aspectos teóricos que permitem a sistematização das informações necessárias para o processo de elaboração e análise de um Plano de Negócios

O plano de negócios é considerado uma ferramenta de planejamento e gestão que auxilia as empresas e os potenciais empreendedores a tornar perceptível e palpável uma oportunidade de negócio. Como qualquer ferramenta de planejamento, entende-se que o plano de negócios não deve ser estático, pois a dinâmica e a incerteza dos mercados exigem constantes atualizações. Porém, a capacidade de um instrumento de gestão em acompanhar o dinamismo das mudanças de mercado está relacionada aos fundamentos conceituais que o sustentam.

Nesse sentido, o foco do livro está direcionado aos principais conceitos relacionados ao Plano de Negócios e às etapas necessárias para a elaboração do mesmo. Não se pretende apresentar uma “receita de bolo” para a elaboração de Planos de Negócios, pois cada projeto possui suas peculiaridades, mas sim um roteiro que pode guiar o leitor no processo de desenvolvimento de um novo empreendimento, considerando as suas circunstâncias particulares.

A estrutura do livro é baseada no processo de elaboração de um Plano de Negócios, desde a sua concepção inicial até a sua avaliação. Essa estrutura consiste nas seguintes etapas, correspondentes a cada um dos capítulos do livro: Plano de Negócios (visão geral do assunto), Plano Estratégico, Plano de Marketing, Plano de Operações, Plano Financeiro e Avaliação Econômica e Social do Empreendimento.

Ao fazer parte da iniciativa elogiável da Editora da UFGD na

composição de sua primeira coleção de Cadernos Acadêmicos, tivemos a oportunidade de contribuir com dois livros didáticos que estão diretamente relacionados: “Plano de Negócios” e “Introdução à Estratégia de Produção”.

A vinculação entre os dois textos se dá por meio de um tema recorrente que fundamenta as duas disciplinas: Estratégia Empresarial. No presente livro o assunto permeia todo o texto, aparecendo com mais ênfase no capítulo dois, pois a decisão de investir e de planejar um negócio deve estar respaldada pelo direcionamento estratégico da organização ou do empreendedor responsável por levar a frente seu projeto. No livro “Introdução à Estratégia de Produção” o tema é representado no primeiro capítulo, pois a Estratégia Empresarial fornece a base teórica necessária para o entendimento dos conceitos específicos de Estratégia de Produção. Portanto, a semelhança entre algumas partes de nossos dois livros desta coleção é proposital, pois reflete nosso pensamento em torno do tema e a complementaridade sempre benéfica entre as duas disciplinas.

Agradecemos aos nossos alunos por terem nos motivado a escrever estes livros, sempre trazendo dúvidas desafiadoras que nos faziam refletir sobre as maneiras de melhorar a didática de nossas aulas. Para que o processo de melhoria continue, incentivamos os leitores de nossos livros a contribuir com críticas e sugestões que possam nos ajudar a aperfeiçoar nossos cadernos acadêmicos.

Cláudia Fabiana Gohr
Luciano Costa Santos

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1

11 O PLANO DE NEGÓCIOS

1. Introdução
2. O que é um Plano de Negócios?
3. A diferença entre uma idéia e uma oportunidade
4. Por que escrever um Plano de Negócios?
5. A quem se destina um Plano de Negócios?
6. A estrutura de um Plano de Negócios

CAPÍTULO 2

27 O PLANO ESTRATÉGICO

1. Introdução
2. Análise do ambiente externo:
identificando oportunidades e ameaças
3. Análise do ambiente interno:
identificando pontos fortes e fracos
4. A matriz SWOT - strengths, weaknesses,
opportunities, threats
5. Definindo os objetivos estratégicos
6. O posicionamento estratégico
da empresa no mercado

CAPÍTULO 3

45 O PLANO DE MARKETING

1. Introdução
2. O plano de marketing e a sua importância no contexto do Plano de Negócios
3. O estudo de mercado
4. Definindo o produto e o cliente
5. Definindo os concorrentes e os fornecedores
6. Técnicas de análise e previsão de demanda
7. Segmentação do mercado
8. Os objetivos de marketing
9. As estratégias de marketing
10. A implementação e o control do plano de marketing

CAPÍTULO 4

79 O PLANO DE OPERAÇÕES

1. Introdução
2. O que é localização?
3. A macro e a micro localização do empreendimento
4. Técnicas de análise de localização
5. A capacidade de produção do empreendimento
6. As estratégias de capacidade de produção
7. Seleção do processo
8. O que é um fluxograma?
9. O que é um Layout/Arranjo Físico?

10. Seleção da tecnologia e dos equipamentos
11. Seleção da tecnologia e dos equipamentos

CAPÍTULO 5

105 O PLANO FINANCEIRO

1. Introdução
2. O que é o Plano Financeiro?
3. Os custos do empreendimento
4. As receitas do empreendimento
5. O que é Fluxo de Caixa
6. O que é o DRE?
7. O financiamento do futuro empreendimento

CAPÍTULO 6

121 A AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS

1. Introdução
2. Avaliação econômica de investimentos
3. As técnicas de análise de investimentos
4. O processo de tomada de decisão
5. A avaliação social do empreendimento

137 REFERÊNCIAS

CAPÍTULO 1

O PLANO DE NEGÓCIOS

Seções de estudo do capítulo	Objetivos de aprendizagem
1 - Introdução	Desenvolver uma breve contextualização dos assuntos que serão abordados no capítulo
2 - O que é um Plano de Negócios?	Definir o que é um Plano de Negócios
3 - A diferença entre uma idéia e uma oportunidade	Compreender a diferença entre uma idéia e uma oportunidade
4 - Por que escrever um Plano de Negócios?	Compreender a importância do Plano de Negócios no contexto empresarial atual
5 - A quem se destina um Plano de Negócios?	Identificar quem é o público-alvo do Plano de Negócios
6 - A estrutura de um Plano de Negócios	Conhecer as diferentes estruturas de Plano de Negócios

1. Introdução

Este capítulo pretende discutir o processo de elaboração de um **Plano de Negócios**, também chamado de *Business Plan*. Dessa forma, o capítulo tem como objetivo apresentar a importância do Plano de Negócios no contexto empresarial. São discutidas questões relativas ao tema, à diferença entre uma idéia e uma oportunidade de negócios, ao público a quem se destina um Plano de Negócios e à estrutura de Plano de Negócios. Ao final é apresentada uma estrutura de Plano de Negócios.

Essa estrutura servirá como roteiro para o desenvolvimento dos demais capítulos do livro e também para o desenvolvimento de um *Business Plan*.

2. O que é um Plano de Negócios?

Todo Plano de Negócios é um planejamento, no sentido mais amplo, pois de uma maneira geral, refere-se a um tema específico, requer

quantidades definidas de recursos e de tempo para ser desenvolvido e estabelece resultados quantificáveis (CLEMENTE; FERNANDES, 2002). Há na literatura diferentes tipos de planos/planejamentos que fazem parte de qualquer operação empresarial, como é possível observar no quadro 1.

Em se tratando do planejamento estratégico, podemos defini-lo como uma sequência de passos encadeados que organiza e coordena as atividades estratégicas. Essa sequência está relacionada ao diagnóstico organizacional (análises dos ambientes externo e interno) e à implementação (definição da missão, objetivos, estratégias, projetos, planos de ação e controle). Tais passos podem ser visualizados na figura 1.

Tipo					Nível
Planejamento Estratégico					Estratégico
Planejamento mercadológico	Planejamento financeiro	Planejamento produção	Planejamento de RH	Planejamento organizacional	Tático
Plano de preços e produtos	Plano de despesas	Plano de capacidade	Plano de recrutamento	Plano diretor de sistemas	Operacional
Plano de promoção	Plano de investimento	Plano de controle da qualidade	Plano de treinamento	Plano da estrutura organizacional	
Plano de vendas	Plano de compras	Plano de estoques	Plano de cargos e salários	Plano de rotinas administrativas	
Plano de distribuição e Plano de pesquisa	Plano de fluxo de caixa e orçamentário	Plano de utilização da mão-de-obra	Plano de promoções	Plano de informações gerenciais	

Quadro 1 - Tipos e níveis de planejamento.

Em se tratando de empreendimentos que já estão atuando no mercado, o Plano de Negócios é identificado na base dos **Projetos e Planos de Ação** necessários para a implementação da estratégia e, conseqüentemente, para o alcance dos objetivos organizacionais.

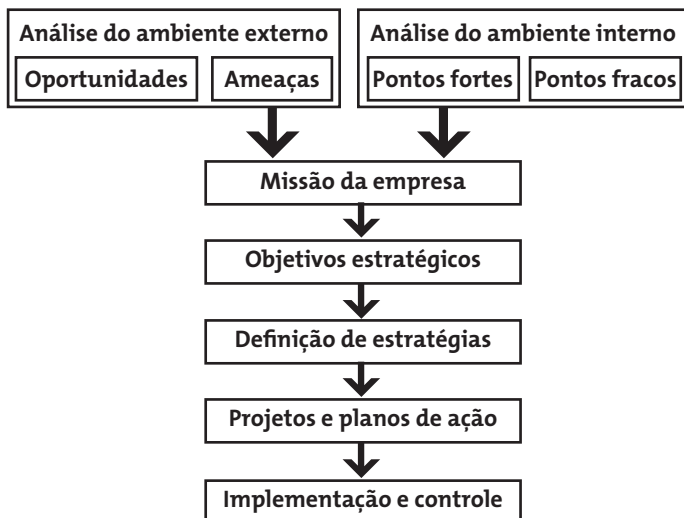


Figura 1 - Etapas do planejamento estratégico.

Portanto, pode-se dizer que o Plano de Negócios também é um projeto. Projetos são definidos como: **empreendimentos com começo e fim definidos, dirigido por pessoas, para cumprir objetivos estabelecidos dentro de parâmetros de custo, tempo e especificações** (CARVALHO; RABECHINI JR, 2005).

Dessa forma, para lançar um novo produto no mercado ou abrir uma filial para um empreendimento já existente, é necessário realizar um Plano de Negócios para verificar se vale a pena ou não realizar determinado investimento. Nesse caso, o Plano de Negócios terá data para começar e terminar. Se, ao finalizar o Plano de Negócios verifica-se que é viável realizar o investimento, encerra-se o projeto e inicia-se a atividade de rotina, isto é, aquela relacionada à operação da empresa/negócio.

O documento que deu origem à empresa/negócio, isto é, o Plano de Negócios, continuará sendo importante, pois este possui informações relevantes que darão sustentação para a operação da empresa, como por exemplo, o plano estratégico, o plano de marketing, o plano de operações, o plano financeiro, etc. À medida que a empresa/negócio evolui, o Plano de Negócios necessitará de adaptações para a atual realidade.

Em se tratado de organizações que ainda não estão no mercado, ou seja, aqueles profissionais e empreendedores que estão dispostos a abrir o seu próprio negócio, também se torna necessário verificar a viabilidade de abertura do novo empreendimento, ou seja, desenvolver um Plano de Negócios.

Independentemente do tipo de Plano de Negócios que esteja sendo desenvolvido (em organizações já existentes ou não) este poderá contemplar os planos apresentados no quadro 1, ou seja, estratégicos, táticos e operacionais. Segundo Hisrich e Peters (2004), qualquer organização necessita de planos, pois, embora tenham funções diferentes, todos são importantes por oferecerem um direcionamento e uma estrutura para a administração em um ambiente de negócios em rápida mutação.

O plano de negócios, também chamado de *Business Plan*, é um documento que é utilizado para descrever o futuro empreendimento. Pode ser conceituado como um documento que descreve todos os elementos e estratégias internos e externos relevantes para dar início a um novo empreendimento (HISRIC; PETERS, 2004);

Na maioria das vezes o Plano de Negócios é desenvolvido pelo próprio empreendedor, embora, no momento da elaboração, também seja importante consultar algumas fontes de pesquisa para o desenvolvimento do mesmo, tais como profissionais da área, contadores, advogados, consultores de marketing, engenheiros, etc.

Atualmente, a *internet* também se apresenta como uma interessante fonte de pesquisa, pois dispõe de sites interessantes que apresentam informações sobre: o processo de elaboração de um Plano de Negócios, os mercados em que se pretende atuar, os potenciais concorrentes e fornecedores, etc.

De acordo com Dornelas (2001), a elaboração de um Plano de Negócios é importante, pois envolve um processo de aprendizagem e de autoconhecimento. Também permite ao empreendedor ter conhecimento do seu ambiente de negócios. Um Plano de Negócios precisa responder a algumas questões, conforme se pode observar na figura 2, a seguir. O Plano deve ter tais questionamentos respondidos com o maior nível de precisão possível.

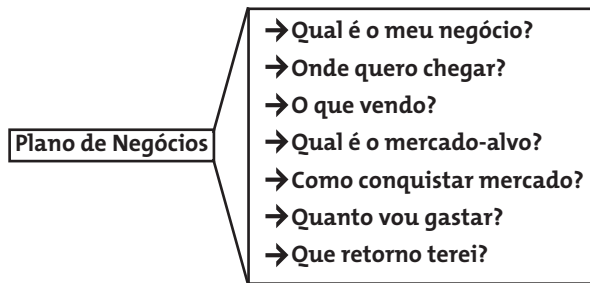


Figura 2 - Questionamentos do Plano de Negócios.
Fonte: Baseado em Salim *et. al.* (2001).

3. A diferença entre uma idéia e uma oportunidade

Muitas pessoas afirmam que não necessitam de um Plano de Negócios porque acham que “a idéia que possuem é brilhante, única!”. No entanto, nem sempre boas idéias são boas oportunidades de negócio. Dornelas (2001) afirma que não existem idéias que são únicas e sim oportunidades que são únicas!

Para verificar se realmente se está diante de uma boa oportunidade de negócios, o ideal é testá-la por meio do desenvolvimento de um

Plano de Negócios. Portanto, se há uma idéia interessante e que pode virar um negócio de sucesso, o ideal é fazer alguns questionamentos, como por exemplo: Qual é o tamanho do mercado? O mercado está em declínio ou em expansão? Quem são os clientes? Quem são os concorrentes?

Quando não se consegue responder a tais questionamentos, provavelmente não se sabe se está realmente diante de uma “boa oportunidade”. Existem alguns aspectos que podem auxiliar no momento de buscar ou testar uma idéia. Hisrich e Peters (2004) apresentam algumas fontes de novas idéias, dentre elas: os consumidores, as empresas, os canais de distribuição, o governo federal e a pesquisa e desenvolvimento. Tais aspectos podem ser compreendidos por meio da leitura do quadro 2.

Fontes de novas idéias	Forma que auxiliam no desenvolvimento de idéias
Consumidores	Os empreendedores devem dar uma atenção especial aos consumidores. Essa atenção pode ser dada informalmente, por meio de um monitoramento de necessidades em potencial; ou formalmente, testando a idéia com os consumidores para que eles expressem as suas opiniões.
Empresas	É necessário monitorar e avaliar os potenciais concorrentes. Na maioria das vezes o monitoramento dos concorrentes revela maneiras de melhorar os bens e serviços.
Canais de distribuição	Os canais conhecem muito bem o mercado, portanto podem ser excelentes fontes de novas idéias. Tais agentes têm sugestões de produtos complementares novos e podem comercializar os produtos recém desenvolvidos pelo empreendedor.
Governo federal	O governo federal pode ser fonte de novas idéias por meio do órgão que registra as patentes e regulamentações governamentais.
Pesquisa e desenvolvimento	Quando o próprio empreendedor desenvolve pesquisa e desenvolvimento, essa é uma atividade geração de novas idéias.

Quadro 2 - Fontes de novas idéias.

Fonte: Baseado em Hisrich e Peters (2004).

Dornelas (2001) também afirma que para uma idéia dar certo, precisa ser adotada no momento certo, ou seja, deve haver o *timing* da idéia. Além disso, o autor ressalta a experiência no ramo como um dos fatores fundamentais para o sucesso do empreendimento.

Além das fontes de novas idéias citadas no quadro 2, existem outros métodos de geração de novas idéias (DORNELAS, 2001, HISRICH; PETERS, 2004). Tais métodos são explicitados a seguir:

Grupos de discussão - São grupos de indivíduos que discutem a viabilidade de uma idéia. Em um grupo de discussão há um moderador que irá liderar uma equipe de oito a catorze pessoas para fazer uma discussão aberta e aprofundada sobre um determinado bem, serviço, etc. Uma parte do grupo é estimulada por comentários dos outros membros na conceituação e no desenvolvimento da idéia de um novo produto para preencher uma necessidade de mercado.

Brainstorming - É um método de geração de novas idéias em que as pessoas, em grupo, discutem um tema. São definidas algumas regras básicas, mas sem inibir a criatividade do grupo, pois nessa técnica, é necessário levar em consideração algumas questões, como: não pode haver críticas de uns em relação aos outros; todos são livres para expor suas idéias; a improvisação é estimulada; incentiva-se o maior número de idéias; a sessão deve ser divertida, sem que haja outra pessoa dominando a mesma; etc.

Método *checklist* - É o desenvolvimento de uma idéia por meio de uma lista de questões relacionadas. O empreendedor pode utilizar uma lista de perguntas ou afirmações para guiar a direção do desenvolvimento de idéias novas com um grupo de pessoas.

Livre associação - É o desenvolvimento de uma nova idéia por meio de uma cadeia de associação de palavras. Uma palavra ou expressão relacionada a um determinado problema é escrita, depois outra e mais outra, e assim por diante. Cada palavra deve acrescentar algo novo

aos processos mentais, possibilitando o surgimento de uma cadeia de idéias que resultam no aparecimento de um novo produto.

Outras formas de gerar idéias - Conversar com pessoas de diversos níveis sociais e diferentes idades, sobre os mais variados temas; ficar atento a acontecimentos sociais da região, tendências, preferências da população e mudanças no estilo de vida; conhecer institutos de pesquisa, universidades, feiras de negócios; participar de eventos e congressos da área, entre outros.

Para diferenciar idéias de oportunidades, também é interessante levar em consideração as pessoas envolvidas no negócio; a oportunidade em si; o contexto em que está inserido o negócio e os potenciais riscos e recompensas (SAHLMAN, 1998). Tais aspectos poderão definir o sucesso ou fracasso do futuro empreendimento, conforme pode ser verificado no quadro 3.

Aspectos	O que considerar
Pessoas	Os homens e as mulheres que irão fundar e administrar a empresa, bem como terceiros, fornecedores de serviços-chave e recursos importantes, como advogados, contadores e fornecedores.
Oportunidade	O perfil do negócio em si: o que se quer vender e para quem, se o negócio pode crescer e a que velocidade, qual o raciocínio econômico por trás dele, o que ou quem poderia impedir seu sucesso.
Contexto	A visão macro, isto é, a legislação, as taxas de juros, as tendências demográficas, a inflação e os aspectos afins, basicamente os fatores que podem ter impacto significativo sobre o empreendimento, mas não podem ser controlados.
Risco e Recompensa	Uma avaliação de tudo que pode dar errado e certo e uma previsão de como a equipe empreendedora pode reagir.

Quadro 3 - Aspectos que podem auxiliar na distinção de uma idéia e uma oportunidade de negócio.

Fonte: Baseado em Sahlman (1998).

Para testar a idéia, alguns aspectos devem ser levados em consideração antes mesmo de se começar a redigir o Plano de Negócios. Dessa forma, evita-se desperdício de tempo e de recursos, isto é, o empreendedor não coloca a “carroça na frente dos bois” (DORNELAS, 2001, p. 57). Para testar a idéia e verificar se realmente está diante de uma oportunidade, deve-se verificar os aspectos detalhados no quadro 4.

Critério	Atratividade	
	ALTO POTENCIAL	BAIXO POTENCIAL
MERCADO		
Necessidades dos clientes	Identificadas, receptivas, atingíveis	Sem foco, leal a outros produtos
Valor gerado aos usuários	Alto	Baixo
Ciclo de vida dos bens e serviços	Período que permite recuperar o investimento e obter lucro	Muito rápido e não permite recuperar o investimento e obter lucro
Estrutura do mercado	Competição não consolidada ou mercado emergente	Competição consolidada ou mercado maduro ou em declínio
Tamanho do mercado	Vendas acima de \$50 milhões anuais e poucos jogadores	Desconhecido ou com vendas menores que \$ 10 milhões anuais
Taxa de crescimento do mercado	30% a 50% ao ano ou mais	Menos que 10% ao ano ou decrescendo
Participação possível no mercado	Ser líder; 20% ou mais	Menor que 5%
ANÁLISE ECONÔMICA		
Lucro depois dos impostos	10 a 15% ou mais, com perspectiva duradoura	Menor que 5%, frágil
Tempo para ponto de equilíbrio	Menos de 2 anos	Mais que 3 anos
Tempo para fluxo de caixa positivo	Menos de 2 anos	Mais que 3 anos
Retorno potencial sobre o investimento	25% ao ano ou mais	15 a 20% ou menos
Necessidade de capital inicial	Baixa a moderada	Altos investimentos

VANTAGENS COMPETITIVAS		
Custos fixos e variáveis: de produção, marketing e distribuição	Menores	Maiores
Grau de controle dos: preços, custos, cadeia de fornecedores e distribuição	Moderado a forte	Fraco
Barreiras de entrada: alguma regulamentação a favor, vantagem tecnológica e vantagem contratual/legal	Possui ou pode conseguir	Nenhuma
Barreiras de entrada: Redes de contato estabelecidas	Bem desenvolvidas	Limitadas; inacessíveis
EQUIPE GERENCIAL		
Pessoas da equipe	Experientes, competência comprovada	Inexperientes, nunca dirigiram negócio parecido
Formação das pessoas	Multidisciplinar, habilidades complementares	Todos com a mesma formação e características
Envolvimento dom o negócio	Paixão pelo que fazem	Apenas interesse financeiro

Quadro 4 - Critérios para avaliar oportunidades.

Fonte: Baseado em Timmons *apud* Dornelas (2001).

4. Por que escrever um Plano de Negócios?

Várias empresas já abriram e fecharam antes de completar os 5 primeiros anos de atuação no mercado. Veja algumas estatísticas do SEBRAE (2004): (i) 49,4% das empresas fecharam antes de completar 2 anos de existência em 2002; (ii) 56,4% das empresas fecharam antes de completar 3 anos de existência em 2001; e, (iii) 59,9% das empresas fecharam antes de completar 4 anos de existência em 2000.

Dá para imaginar os motivos que levaram ao fracasso dessas empresas? O SEBRAE (2004) pesquisou e verificou algumas causas: falta

de capital de giro (indicando descontrole de fluxo de caixa); problemas financeiros (situação de alto endividamento); ponto inadequado; falta de conhecimentos gerenciais; causas econômicas conjunturais, como: falta de clientes, maus pagadores, recessão econômica no país e falta de crédito bancário.

Muitas das causas de mortalidade empresarial apresentadas ocorreram em função da falta de um planejamento antes da abertura da empresa e durante a sua operação. Se o empreendedor tivesse desenvolvido um Plano de Negócios, provavelmente poderia ter verificado os riscos e as oportunidades relativas ao sucesso ou não do empreendimento. Assim, a seguinte pergunta é feita: por que é importante desenvolver um Plano de Negócios?

Um Plano de Negócios é importante porque permite ao empreendedor a realização de uma auto-avaliação durante o seu processo de desenvolvimento. O plano possibilita ao empreendedor trazer objetividade à idéia e o faz refletir sobre várias questões, tais como: a idéia vai funcionar? Quem é o cliente? O produto satisfaz as necessidades do mercado?

Enfim, o Plano de Negócios permite que sejam verificados quais são os obstáculos existentes, antes da abertura do empreendimento. Ao finalizar o Plano de Negócios, pode-se então concluir que há muitos obstáculos e que estes não podem ser derrubados ou evitados. Dessa forma, o empreendimento pode ser encerrado quando ainda está no papel.

A elaboração do Plano de Negócios possibilita identificar vários pontos fortes e fracos do futuro empreendimento, assim como verificar as oportunidades e ameaças em relação ao futuro negócio, evitando, dessa maneira, várias armadilhas ao longo de sua operação. Além disso, o Plano de Negócios permite (DORNELAS, 2001): gerenciar a empresa de forma eficiente e eficaz; monitorar a empresa e seu ambiente

de negócios; obter empréstimos e financiamentos; transformar idéias em oportunidades de negócios; identificar diferenciais competitivos da empresa; e estabelecer uma comunicação eficaz entre a empresa e seus *stakeholders*.

O Plano de Negócios é importante e possui vários interessados, além do próprio empreendedor. Na seção a seguir, vamos conhecer os diferentes públicos que podem ter interesses no Plano de Negócios.

5. A quem se destina um Plano de Negócios?

O Plano de Negócios pode ter vários interessados, como por exemplo:

- Incubadoras de empresa - pois podem ser as responsáveis pelo financiamento do empreendimento nas fases iniciais do negócio.
- Parceiros - pois querem conhecer as principais diretrizes do negócio para que possam estabelecer estratégias para o futuro.
- Bancos - pois podem ser os responsáveis pelo capital para a compra dos ativos fixos da empresa.
- Investidores – pois também podem ser os responsáveis pelo capital inicial para a abertura da empresa. Os investidores podem ser os capitalistas de riscos, pessoas jurídicas, bancos de fomento, etc.
- Fornecedores - pois podem oferecer prazos e descontos maiores na abertura da empresa.
- Funcionários - pois precisam conhecer o funcionamento da empresa internamente, assim como as suas principais diretrizes.
- Sócios - pois precisam ser convencidos do potencial do negócio.
- Clientes - pois precisam acreditar na empresa para comprarem seus bens e serviços.

Enfim, seja quem for o leitor do Plano de Negócios, o ideal é que este consiga atender às diferentes necessidades de seu público-alvo.

Portanto, quando se desenvolve um Plano de Negócios, é importante abordar todas as questões e preocupações dos diferentes interessados.

Até o presente momento foi apresentado o conceito de Plano de Negócios, a diferença entre uma idéia e uma oportunidade, a importância de escrever um Plano de Negócios e para quem se destinam os Planos. Assim, estamos preparados para conhecer a estrutura. Na seção a seguir é apresentada uma **Estrutura de um Plano de Negócios**.

6. A estrutura de um Plano de Negócios

Conforme destacado anteriormente, o Plano de Negócios, também chamado de *Business Plan*, possui uma série de interessados, portanto, é muitas vezes utilizado como um instrumento de comunicação entre a empresa e o público externo. Assim, de acordo com Clemente (2002), o Plano de Negócios está se tornando a linguagem utilizada pelos empresários para falar dos negócios, pois bons planos podem ser comprados por quem possui o dinheiro necessário para executá-los.

O Plano de Negócios precisa ser objetivo e convincente, ou seja, precisa apresentar, de forma direta, as informações mais relevantes, estar livre de tudo que não for conveniente e comunicar de forma fiel os seus benefícios e riscos. O conteúdo de um Plano de Negócios deve possuir informações precisas e relevantes, além de objetivas e realistas a respeito do futuro empreendimento.

No entanto, não existe uma única estrutura para se escrever um Plano de Negócios, pois cada negócio possui particularidades específicas em relação ao seu produto, mercado etc. É difícil definir um modelo que seja único e universal. Há hoje no mercado *softwares* e programas que auxiliam na elaboração de um Plano de Negócios, sendo a maior parte deles gratuita ou com taxas mínimas de utilização.

Existem vários tipos de estruturas de elaboração de Planos de Negócios, pois cada tipo de negócio tem necessidades específicas; por isso, as estruturas do plano podem variar, mas a filosofia de elaboração

é sempre a mesma. De uma forma geral, um Plano de Negócio deve contemplar informações que possuam uma sequência lógica que permita que o leitor compreenda a respeito do negócio a ser implantado.

No quadro 5 há um exemplo de estrutura de um Plano de Negócios. Essa estrutura também pode ser observada de forma resumida na figura 3.

ETAPAS	O QUE DEVE CONTER?
Ficha Técnica	Resumo contendo as principais informações do Plano de Negócios
Sumário	Organização das seções do trabalho e as respectivas páginas.
Descrição do negócio	Nome da empresa; Constituição legal; Proprietário(s) da empresa.
Plano estratégico	Análise detalhada do macro-ambiente, ambiente competitivo e da empresa, cujo objetivo é a identificação de oportunidades e ameaças e os pontos fortes e fracos da empresa. Definição dos objetivos e estratégias do negócio.
Plano de marketing	Descrição do(s) produto(s), dos consumidores; dos fornecedores e dos concorrentes; Segmentação do mercado; Estratégias de marketing.
Plano de operações	Localização; Capacidade de produção; Processo e tecnologia; Organização e recursos humanos.
Plano financeiro	Investimento inicial; Formas de financiamento do projeto; Receitas e Custos; Projeção do Fluxo de Caixa; Projeção do Demonstrativo de Resultados (DRE).
Avaliação do plano de negócios	Avaliação econômica Avaliação Social
Conclusão ou Parecer sobre a implantação	Uma reflexão final
Anexos e apêndices	Documentos de sustentação

Quadro 5 - Estrutura do Plano de Negócios.

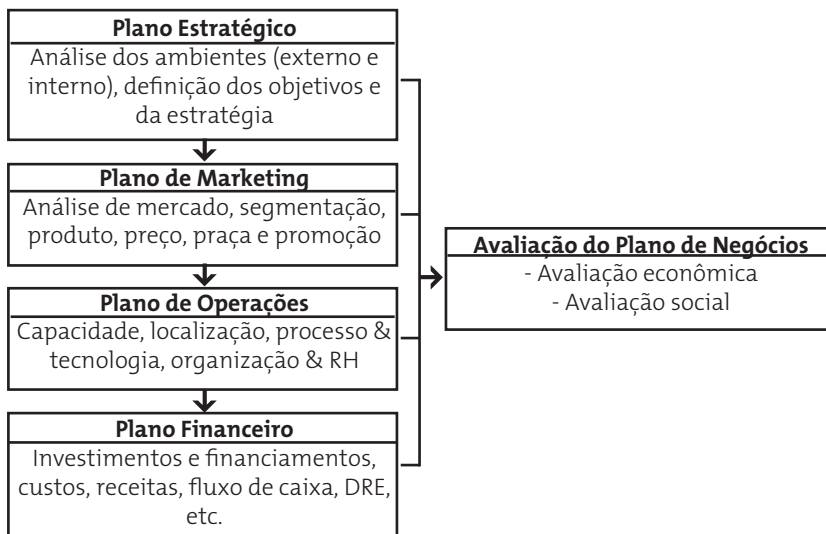


Figura 3 - Um modelo para o Plano de Negócio.

No próximo capítulo é apresentado o processo de elaboração do Plano Estratégico para o Plano de Negócios.

CAPÍTULO 2

O PLANO ESTRATÉGICO

Seções de estudo do capítulo	Objetivos de aprendizagem
1 – Introdução	Desenvolver uma breve contextualização dos assuntos que serão abordados no capítulo
2 – Análise do ambiente externo: identificando oportunidades e ameaças	Conhecer aspectos do ambiente externo que poderão impactar no futuro empreendimento
3 – Análise do ambiente interno: identificando pontos fortes e fracos	Identificar aspectos do ambiente interno que influenciarão na futura atuação da empresa no mercado
4 – A matriz SWOT – <i>strengths, weaknesses, opportunities, threats</i>	Compreender o processo de elaboração da matriz SWOT e identificar as janelas estratégicas
5 – Definindo os objetivos estratégicos	Compreender o processo de elaboração dos objetivos do futuro empreendimento
6 – O posicionamento estratégico da empresa no mercado	Definir o futuro posicionamento estratégico da empresa no mercado

1. Introdução

No capítulo anterior foi apresentado um roteiro para o Plano de Negócios. Esse roteiro, conforme mencionado, será utilizado como base para o desenvolvimento dos demais capítulos deste livro. Sendo assim, agora será discutida a importância do Plano Estratégico para a confecção do Plano de Negócios. Na figura 4 é possível observar onde se insere o plano estratégico no modelo de Plano de Negócios.

Uma importante etapa do plano estratégico é a análise do ambiente, pois este estabelece o processo histórico e espacial em que a organização pretende atuar. A atuação das organizações está condicionada a uma série de restrições ambientais de natureza econômica, político-legal, social, tecnológica, competitiva, etc.

Assim, o plano estratégico é fundamental na confecção do plano de negócios, pois permite ao empreendedor ter uma visão mais ampla de seus contextos de atuação, o que possibilita identificar os potenciais riscos e oportunidades associados ao empreendimento. É dividido em alguns elementos básicos, conforme é possível observar na figura 5, a seguir. A análise do “ambiente externo” e da “organização” consiste em um processo de “**análise**”, enquanto os resultados “objetivos e estratégias” consistem em um processo de “**formulação**”. As seções dessa unidade estão divididas conforme os elementos da figura.

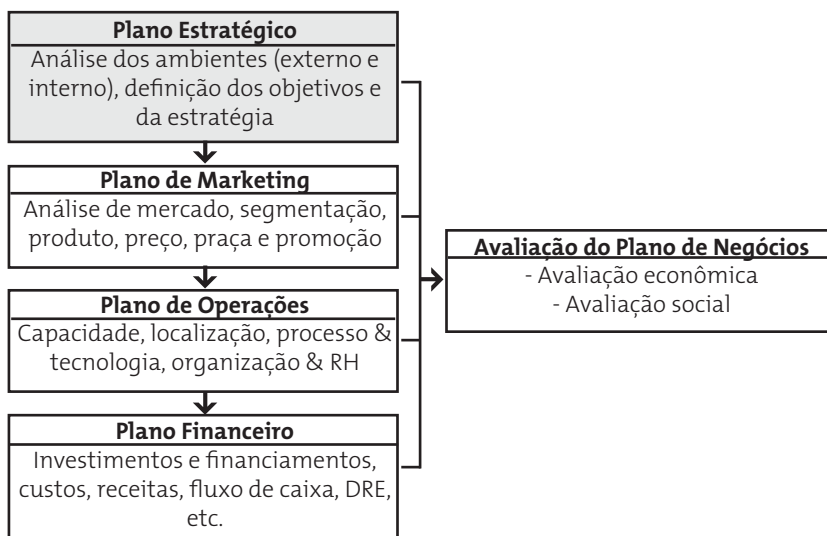


Figura 4 - O plano estratégico como uma etapa do Plano de Negócios.

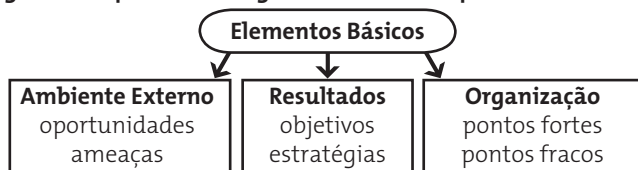


Figura 5 - Elementos básicos do Plano Estratégico.

2. Análise do ambiente externo: identificando oportunidades e ameaças

As empresas estão inseridas em determinados ambientes (também

chamados de contextos) que influenciam no processo de tomada de decisão empresarial – e, conseqüentemente, no sucesso da organização. Esses ambientes podem ser visualizados na figura 6, logo abaixo. Conforme se pode observar, os ambientes organizacionais podem ser divididos em:

Ambiente externo – O conjunto de informações ou elementos externos à organização e que podem afetá-la no todo ou em parte. É subdividido em macroambiente (também chamado de ambiente geral) e ambiente setorial (também chamado de competitivo). No primeiro existem forças externas que podem influenciar todas as organizações, independentemente de seu setor de atuação. Tais forças estão relacionadas às questões político-legais, econômicas, sócio-culturais e tecnológicas.

O ambiente competitivo se situa mais próximo da organização, dessa forma, nesse ambiente há atores que influenciam diretamente na empresa, como concorrentes, clientes e fornecedores.

Na maioria das vezes não se faz uma distinção entre um e outro ambiente, embora considerá-los separadamente seja um artifício intelectual que pode facilitar o trabalho do empreendedor no processo de desenvolvimento das estratégias do futuro empreendimento.



Figura 6 - Níveis de ambiente empresarial.

Fonte: Wright; Kroll; Parnell (2000).

b) Ambiente interno – Está relacionado aos fatores internos da empresa, desde a sua estrutura de trabalho até suas áreas ou departamentos, como: a produção, o marketing, as finanças e os recursos humanos.

No capítulo 1 foi verificado que existem vários aspectos que podem auxiliar na distinção entre uma idéia e uma oportunidade, sendo um deles o contexto empresarial. Dessa forma, nessa seção são apresentados os elementos que fazem parte do ambiente (contexto) externo com a finalidade de identificar potenciais **oportunidades** e **ameaças** que poderão influenciar no futuro empreendimento.

Oportunidades são variáveis externas não controláveis que podem criar condições favoráveis para a empresa; já as ameaças são variáveis externas não controláveis que podem criar condições desfavoráveis para a empresa.

Em seguida, é discutido com maiores detalhes as variáveis do ambiente (contexto) interno da empresa. Com base na análise dos ambientes organizacionais é possível realizar um diagnóstico, identificar as janelas estratégicas, definir objetivos e as estratégias para o futuro empreendimento.

2.1. Conhecendo o macroambiente

Todas as empresas e os outros agentes econômicos operam em um ambiente mais amplo de forças e tendências que molda oportunidades e ameaças. Esse ambiente, chamado de macroambiente ou ambiente geral, pode ser definido como: todos os aspectos amplos dos universos social, cultural, demográfico, econômico, político, legal e tecnológico em que as organizações empresariais pouco podem influenciar, mas que, por outro lado, influenciam diretamente as empresas (FERNANDES; BERTON, 2005).

Essas forças externas têm influência considerável sobre as oportunidades e ameaças de todas as organizações. Uma mudança em

qualquer uma dessas forças pode causar mudanças nas outras, fazendo com que estejam inter-relacionadas.

Na maioria das vezes, o macroambiente apresenta situações que são impostas às empresas, e isso faz com que as organizações dificilmente consigam modificar tais aspectos do macroambiente. As exceções são as grandes corporações, que por meio de *lobbies* conseguem modificar uma determinada tendência.

O macroambiente pode ser dividido em fatores socioculturais, tecnológicos, econômicos e político-legais, denominados STEP. Tais fatores e seus aspectos podem ser visualizados no quadro 6.

Fatores	Aspectos que devem ser levados em consideração na análise
Econômicos	Mercados globais, abertura da economia, aumento do comércio entre os países, queda das barreiras comerciais, políticas econômicas (cambial, monetária, fiscal e comercial), mercado de capitais, balanço de pagamentos, etc.
Político-legais	Incentivos fiscais, mudança na legislação, monopólios e concessões, relações internacionais, etc.
Socioculturais	Envelhecimento da população, processo migratório, situação social das diferentes camadas da população, fim do emprego, maior tempo livre, incorporação da mulher no mercado de trabalho, preocupação com a saúde e estética, preocupação ecológica, taxa de alfabetização, situação sindical, nível cultural, etc.
Tecnológicos	Aquisição tecnológica pelo país, desenvolvimento e transferência tecnológica, desenvolvimento de fontes alternativas de energia, inteligência artificial, manipulação genética, proteção dos recursos naturais, proteção de marcas e patentes, <i>internet</i> , incentivos do governo, etc.

Quadro 6 - Fatores do macroambiente (STEP).

2.2. Conhecendo o ambiente setorial (ou competitivo)

O segundo nível de análise do ambiente externo (ver novamente a figura 6) é o **ambiente setorial**, também chamado de **ambiente competitivo**. Ambiente setorial ou ambiente competitivo é um grupo

de empresas que fabrica bens ou oferece serviços que estão em competição. Exemplos: indústria têxtil; indústria de telecomunicações; indústria siderúrgica. Nesse ambiente também existem clientes e fornecedores.

Os elementos do ambiente setorial são: clientes, concorrentes (diretos e indiretos) e fornecedores. A diferença entre o macroambiente e o ambiente setorial é que no primeiro dificilmente a empresa consegue, por meio de suas ações, exercer influência. Já no segundo a empresa exerce influência, em função do poder de suas ações.

Existem algumas técnicas de análise desse ambiente, conforme pode ser observado no quadro 7. Essas técnicas se complementam em uma análise do setorial. Nesse capítulo vamos estudar com maior profundidade o modelo de “Análise Estrutural da Indústria”, desenvolvido por Porter (1991) para analisar o setor e identificar oportunidades e ameaças para o futuro empreendimento.

Para analisar o ambiente competitivo pode-se utilizar um modelo desenvolvido por Porter (1991) para diagnóstico e avaliação da estrutura do setor – e, conseqüentemente, de sua lucratividade. De acordo com o autor, há no mercado cinco forças competitivas que influenciarão no desempenho das empresas e também em sua lucratividade. Essas forças podem ser visualizadas no quadro 8.

A lógica do modelo proposto por Porter (1991) é que quanto maior a intensidade das forças, menor a possibilidade de lucro das empresas no setor. Dessa forma, um setor com concorrência forte, com compradores e fornecedores poderosos, com vários produtos substitutos e com grande possibilidade de entrada de novas empresas dificilmente será um setor com potencial de lucratividade em longo prazo.

Após a análise do macroambiente e do setor (ou ambiente competitivo), pode-se iniciar a análise interna do futuro empreendimento. Esse assunto é apresentado na próxima seção.

Técnicas	Forma que são utilizadas para análise do setor
Análise estrutural	Essa técnica leva em consideração que existem 5 forças competitivas que exercem influência no setor. Essas forças podem determinar o grau de lucratividade do setor.
Análise do ciclo de vida do setor	Essa técnica considera que cada setor possui um ciclo de vida, que tem 4 etapas: introdução, crescimento, maturidade e declínio. De acordo com a posição do setor na curva do ciclo de vida, as empresas podem definir as suas estratégias. Por ex.: se o setor encontra-se na fase de declínio, o ideal é que as empresas que compõem esse setor adotem estratégias que estimulem o desenvolvimento de novos produtos (inovação tecnológica).
Análise do tamanho e do crescimento do mercado	Essa técnica considera as estimativas de tamanho e de crescimento do mercado como indicadores de possibilidade de crescimento do negócio. Com base na análise pode-se definir as possibilidades de ganho do mercado. Exemplos de indicadores: quantidade física de produtos comercializados em determinado período de tempo, valor monetário das transações em determinado período de tempo, comparações dessas informações ao longo de determinado período de tempo, etc. Essa técnica é bastante utilizada pelos empresários em suas decisões de entrar ou não em um novo negócio.
Análise da atratividade do setor	Essa técnica consiste em identificar os fatores externos críticos que impactam na atratividade do negócio, avaliar o grau de atratividade e extrair dessa análise oportunidades e ameaças. Esses fatores externos críticos são classificados em 5 categorias: fatores de mercado, fatores competitivos, fatores econômicos e governamentais, fatores tecnológicos e fatores sociais.
Análise estratégica da concorrência	Essa técnica consiste em analisar a concorrência sob três aspectos: a) Níveis de concorrentes - podemos identificar 4 níveis de concorrência entre as empresas de um mesmo setor: de marca, industrial, de forma e genérica. b) Fatores-chave de sucesso - cada setor possui atributos específicos que são fundamentais para o sucesso do negócio. c) Grupos estratégicos de concorrentes - na maioria das vezes existem empresas em um mesmo setor que são muito parecidas, principalmente em função dos fatores críticos de sucesso. Essas empresas fazem parte de um mesmo grupo estratégico, portanto a empresa deve monitorar, especialmente, os concorrentes pertencentes ao seu mesmo grupo

Quadro 7 - Técnicas de análise setorial.

Fonte: Baseado em Porter (1991); Kotler (1998); Fernandes e Berton (2005).

Forças	Aspectos
Ameaça de Entrada	A severidade dos novos entrantes depende das barreiras de entrada em conjunto com a reação que o novo concorrente pode esperar por parte dos concorrentes. São fontes de barreiras: economias de escala, diferenciação, necessidades de capital, desvantagens de custo independentes do porte, acesso a canais de distribuição e política governamental.
Poder de negociação dos fornecedores	Fornecedores são poderosos quando: for dominado por poucas empresas e mais concentrado do que o setor para o qual fornece; seu produto for peculiar, ou diferenciado; não for obrigado a competir com outros produtos para venda no setor; impuser uma ameaça razoável de integrar ainda mais as atividades de seu segmento de negócio.
Poder de negociação dos compradores	Compradores são poderosos quando: for concentrado ou fizer compras em grandes volumes; os produtos que compra forem padronizados; os produtos que compra constituírem um componente de seu produto e representarem uma fração significativa de seu custo; obtenha lucros baixos; for o produto de pouca importância para a qualidade dos produtos dos compradores; o produto não proporciona economias para o comprador; e os compradores representarem uma ameaça real de se integrarem para trás.
Ameaça de substitutos	Quanto mais atrativo for o <i>trade-off</i> (relação) preço/desempenho oferecido pelo produto substituto, mais firmemente estará colocado a tampa sobre o potencial de lucros do setor.
Rivalidade entre os concorrentes existentes	A rivalidade é relacionada à: concorrentes numerosos ou aproximadamente iguais; crescimento do setor é lento; produto não tem diferenciação; os custos fixos são altos ou o produto é perecível; a capacidade é aumentada por grandes incrementos; e, as barreiras de saída são elevadas.

Quadro 8 - Forças competitivas.

Fonte: Baseado em Porter (1991).

3. Análise do ambiente interno: identificando pontos fortes e fracos

É muito comum ouvirmos a seguinte afirmação: “conhecer e criticar os outros é mais fácil do que fazer o mesmo consigo”. Mas, em se tratando da elaboração de um Plano de Negócios eficiente, é necessário

que o empreendedor analise internamente o futuro empreendimento. A análise do ambiente interno da empresa é de fundamental importância, pois com base nas forças e fraquezas da organização é que se constroem os objetivos e as estratégias.

Assim, durante a confecção do Plano de Negócios, além de analisar o ambiente externo para definir os objetivos e as estratégias do futuro empreendimento, também é necessário realizar um diagnóstico dos fatores internos da empresa. Esse diagnóstico inclui uma análise do ambiente interno (ver novamente a figura 6), ou seja, um estudo de todos os aspectos do contexto interno do futuro negócio.

A análise interna significa colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa almejada, isto é, determinar os potenciais **pontos fortes e fracos** do futuro empreendimento. Ponto forte é uma diferenciação conquistada por uma empresa que lhe proporciona vantagem competitiva. Já o ponto fraco é uma situação inadequada de uma empresa que lhe coloca em desvantagem no ambiente competitivo.

Em linhas gerais, a análise do ambiente interno do futuro empreendimento consiste em: (i) identificação dos futuros recursos e competências da empresa; e (ii) análise das futuras áreas funcionais da empresa.

3.1. Identificação dos recursos e das competências organizacionais

A análise interna possibilita ao futuro empreendedor identificar recursos e competências que serão fundamentais para uma atuação competitiva e sustentável no mercado. Os recursos e as competências são essenciais para a definição da estratégia do empreendimento, e, conseqüentemente, para a vantagem competitiva.

De acordo com Barney (2001), recursos são ativos especializados, que são específicos da empresa e não podem ser facilmente duplicados ou adquiridos. Os recursos geram impacto no processo de criação

de valor da empresa porque são a base das competências da mesma.

Já as competências, segundo Besanko *et. al.* (2004) são definidas como atividades que uma empresa exerce especialmente bem. Consistem em estratégias específicas e processos organizacionais, como o desenvolvimento de produtos e as decisões estratégicas que criam valor para as empresas.

Assim, pode-se dizer que uma competência descreve quão bem uma empresa desempenha as atividades necessárias para o seu sucesso. Para desempenhar as atividades com sucesso, a empresa necessita de recursos. Por isso, os recursos são a base das competências organizacionais.

O quadro 9 apresenta alguns exemplos de recursos organizacionais e de empresas que desenvolveram competências.

Recursos	Competências
• Tangíveis: instalações, pessoal, clientes e materiais, etc. • Intangíveis: Informações, sistemas, relacionamentos, conhecimento, experiência, etc.	• Sony: capacidade de miniaturizar • 3M: inovação em novos produtos (materiais, revestimentos e adesivos) • Honda: diversificação: motores e sistemas de potência

Quadro 9 - Recursos e competências organizacionais.

3.2. Análise das áreas funcionais

Outra maneira de analisar a empresa é por meio das áreas funcionais. Entende-se por áreas funcionais aquelas relacionadas às atividades cotidianas da empresa. Em outras palavras, as áreas funcionais estão relacionadas às atividades que devem ser executadas pelas empresas de forma a colocar em prática os objetivos estabelecidos.

De maneira geral, as principais áreas de uma empresa estão relacionadas ao marketing, à produção, às finanças e aos recursos humanos.

No entanto, dependendo do tipo de empresa e de seu porte, as organizações podem apresentar diversas outras áreas funcionais, que agrupam recursos especializados e desempenham tarefas específicas – por exemplo, compras, manutenção, logística, etc. Entretanto, na maioria das vezes, essas áreas funcionais estão localizadas dentro das áreas principais, como compras na área de marketing, logística na área de produção e assim por diante.

Ao realizar o diagnóstico interno, o ideal é comparar os resultados com os concorrentes para verificar como a empresa está posicionada no mercado. Para realizar um diagnóstico do ambiente interno com o objetivo de identificar pontos fortes e fracos pode-se utilizar o *check-list* apresentado no quadro 10.

Após as etapas do plano estratégico que consistem na análise dos ambientes (externo e interno) o empreendedor terá condições de definir os seus objetivos, assim como definir o seu posicionamento competitivo. No entanto, para facilitar a tarefa é de fundamental importância a elaboração da Matriz SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*) cuja finalidade é identificar as janelas estratégicas. É sobre esse assunto que versa a próxima seção.

4. A matriz SWOT: *strengths, weaknesses, opportunities, threats*

A matriz SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*), também chamada de matriz FOFA (forças, oportunidades, fraquezas, ameaças), resume os principais aspectos analisados nos ambientes. Para desenvolver a matriz deve-se resgatar os aspectos do ambiente externo que poderão afetar positiva ou negativamente o empreendimento e as capacidades do negócio que exercerão um grande impacto no desenvolvimento dos objetivos e estratégias. A figura 7 ilustra a matriz SWOT de uma agência de viagens.

ÁREAS	VARIÁVEIS PARA ANÁLISE
Produção	• Instalação industrial • Equipamentos e processo produtivo • Planejamento e controle da produção • Qualidade dos produtos • Custos de produção • Organização da fábrica • Nível de estoques (matéria-prima e produto acabado) • Pesquisa e desenvolvimento • Confiabilidade dos fornecedores
Recursos Humanos	• Grau de motivação dos funcionários • Política de recrutamento e seleção • Planos de cargos e salários • Competência e motivação • Clima de trabalho
Finanças	• Lucratividade da empresa • Liquidez e grau de endividamento • Receitas e custos • Capacidade de investimento • Estrutura do mercado de capitais
Marketing	• Sistema de distribuição • <i>Portfólio</i> de produtos • Satisfação dos clientes internos e externos • Pontos de venda • Ciclo de vida dos produtos • Estrutura de preços e promoção • Organização do departamento de marketing

Quadro 10 - *Check-list* para avaliar internamente a empresa.

Ambiente interno	
Pontos fortes	Pontos fracos
Recursos financeiros Funcionários qualificados Capacidade de inovação	Custos fixos altos Localização não apropriada Marketing pouco agressivo
Ambiente externo	
Oportunidades	Ameaças
Aumento do número de turistas estrangeiros Valorização da moeda nacional Novos mercados potenciais	Forte concorrência Crise no setor aéreo Elevação da taxa de juros

Figura 7 - Matriz SWOT de uma agência de viagens.

Após juntar os elementos da análise dos ambientes na matriz SWOT, pode-se identificar as Janelas Estratégicas. Muitas vezes os pontos fortes do futuro empreendimento podem combinar com uma oportunidade e evitar um impacto de uma ameaça apenas por um período limitado de tempo. Esse período de tempo é conhecido como **Janela Estratégica**. Assim, o momento certo para agir é quando as Janelas Estratégicas estão abertas.

Com base na análise da matriz SWOT e com base nas janelas estratégicas que foram identificadas é possível definir os objetivos e as estratégias para o futuro empreendimento.

5. Definindo os objetivos estratégicos

Antes da definição dos objetivos estratégicos, é de fundamental importância definir a missão e a visão do futuro empreendimento. A **Missão** define a razão de ser da organização, para o que ela serve, qual a justificativa de sua existência para a sociedade; ou seja, qual a função social exercida por ela. Já a **Visão** determina onde e como a

organização espera estar no futuro. É um misto de sonho, utopia e desejos, que pode ser definida como um macro-objetivo, não quantificável, de longo prazo.

De acordo com Fernandes e Berton (2005), o estabelecimento da missão e da visão, embora distantes das operações do dia-a-dia da empresa, auxiliam nas futuras ações cotidianas do empreendimento.

A definição da missão e da visão é o princípio da elaboração dos objetivos e das estratégias, ou seja, a partir da elaboração da missão e da visão, pode-se definir o que se pretende atingir (objetivo) e de que forma (estratégia). Assim, o próximo passo é definir os objetivos. Os objetivos podem ser definidos como algo que descreve os resultados pretendidos com a missão. Eles devem ser mensuráveis, claros, específicos e desafiadores.

Os objetivos representam os resultados com prazos definidos que o futuro empreendimento se propõe a alcançar. Portanto, nos objetivos devem estar inseridas as metas, que devem ser SMART, isto é: **e**specíficas, **M**ensuráveis, **A**tingíveis, **R**elevantes e **T**emporais. Os objetivos do Plano de Negócios podem ser divididos em *Estratégicos* e *Operacionais*. O primeiro estará relacionado à toda a organização e será de longo prazo. Já os objetivos operacionais (ou táticos) estarão relacionados às áreas da empresa e serão de médio e curto prazos.

Os objetivos estabelecidos no Plano Estratégico são os Objetivos Estratégicos. Ao desenvolver os objetivos estratégicos do futuro empreendimento, é importante levar em consideração alguns aspectos, tais como:

- Os objetivos devem ser quantificáveis e com prazos estipulados.
- Ao desenvolver os objetivos, o empreendedor deve levar em consideração os *stakeholders*.
- Os objetivos devem estar alinhados com a missão e a visão do futuro empreendimento.
- Para o alcance dos objetivos, a empresa em determinados momentos deve ser flexível.

Após definir os objetivos do futuro empreendimento, é importante definir a forma de alcançá-los, e isso pode ser feito por meio do estabelecimento das estratégias. É sobre esse assunto que versa a próxima seção.

6. O posicionamento estratégico da empresa no mercado

Uma boa estratégia é aquela que irá surpreender positivamente os futuros clientes e concorrentes da organização. A estratégia pode ser considerada um conceito dinâmico e pode-se adotar algumas definições em particular para o termo, conforme se verifica no quadro 11.

Para o desenvolvimento da estratégia do plano estratégico, será utilizado o conceito da estratégia como uma “Posição”, levando em consideração que a estratégia será um meio para alcançar os objetivos estratégicos traçados no Plano de Negócios.

Estratégia como:	Significa que
Um Plano	A estratégia é entendida como uma direção, um guia ou um curso de ação para o futuro.
Um Padrão	A estratégia é relacionada ao comportamento da organização ao longo do tempo, ou seja, olha para o comportamento passado.
Uma Posição	A estratégia pode ser considerada como posições genéricas comuns e facilmente identificáveis no mercado, ou seja, é a criação de uma posição única, envolvendo um conjunto diferente de atividades.
Uma Perspectiva	A estratégia é relacionada com a teoria do negócio, isto é, a estratégia olha para dentro da organização, dentro das cabeças dos estrategistas e para a visão da empresa.
Uma Armadilha	A estratégia é considerada como sendo um truque para enganar os concorrentes.

Quadro 11: Definições para o termo Estratégia.

Fonte: Baseado em Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

A estratégia como uma posição está relacionada à definição de um posicionamento competitivo que o empreendimento pretende adotar no mercado. Isso significa que, após analisar o setor de atuação do futuro empreendimento, a empresa deve selecionar uma posição no setor onde ela possa melhor se defender contra as cinco forças competitivas ou influenciá-las a seu favor. O empreendedor poderá se posicionar adotando uma das três estratégias “genéricas”, apresentadas na figura 8. A seguir maiores detalhes sobre as estratégias.

		VANTAGEM COMPETITIVA	
		Baixo Custo	Diferenciação
ESCOPO COMPLETO	Alvo amplo	1. Liderança em Custos	2. Diferenciação
	Alvo estreito	3a. Foco baseado em Custos	3b. Foco baseado em Diferenciação

Figura 8 - Estratégias Genéricas.
Fonte: Baseado em Porter (1991).

Liderança em custo – para adotar essa estratégia e obter vantagens de custos o futuro empreendimento deverá minimizar ao máximo sua estrutura de custos, de forma a conseguir se posicionar no mercado oferecendo o menor preço. As empresas que adotam essa estratégia buscam reduzir os seus custos em atividades que não agregam valor aos bens e serviços comercializados pela mesma.

Geralmente, é mais rentável adotar uma estratégia de custos quando: os produtos comercializados são do tipo *commodities* – os clientes são mais sensíveis a preço em relação à qualidade e o produto é uma mercadoria de busca, ou seja, os atributos objetivos da qualidade podem ser avaliados antes da compra, por exemplo, roupas, móveis, etc.

Cabe ressaltar que essa estratégia procura atender a todos os grupos de consumidores do mercado, oferecendo uma linha completa de produtos relacionados. As consequências da adoção dessa estratégia consistem em uma posição de defesa contra compradores e fornecedores poderosos e também uma posição favorável da empresa quando comparada a produtos substitutos.

Diferenciação – para adotar essa estratégia e obter vantagens de diferenciação o futuro empreendimento deverá oferecer bens e serviços que sejam considerados únicos no âmbito do setor. A diferenciação pode ser obtida por meio da marca, da localização, dos fatores tecnológicos, etc. Empresas que se posicionam por diferenciação não conseguem sustentar essa vantagem por longo prazo em função da imitação dos concorrentes.

É mais rentável adotar essa estratégia quando: a empresa possui economias de escala ou de aprendizagem significativas e o produto é uma mercadoria de experiência, ou seja, são produtos cuja qualidade pode ser avaliada somente após a compra e a sua utilização, por exemplo automóveis, eletrodomésticos, computadores, etc.

Cabe ressaltar que essa estratégia também procura atender a todos os grupos de consumidores do mercado, oferecendo uma linha completa de produtos relacionados. As consequências da adoção dessa estratégia consistem na obtenção da lealdade do consumidor (em função da marca), aumento das margens de lucro e ampliação do poder de barganhar com comprador e fornecedor.

Foco (ou enfoque) – para adotar essa estratégia e obter vantagens, a empresa deverá oferecer um conjunto limitado de variedade de produtos ou atender a um número limitado de clientes, ou fazer ambos. Assim, as empresas deverão focalizar (segmentar) mercados específicos. Essa segmentação pode ser geográfica, por faixa etária, por faixa de renda, etc. O objetivo da segmentação é classificar o mercado de

forma a ter consumidores com os mesmos gostos e as mesmas necessidades de produto, respostas de marketing, preço e propaganda (maiores detalhes no capítulo 3).

A estratégia de foco pode ser baseada em custo ou em diferenciação (ver novamente a figura 8). Geralmente essa estratégia é adotada por pequenas e médias empresas que se especializam em atender um determinado mercado geográfico local, como uma pizzaria, embora também possa ser adotada por grandes empresas, como a Roullier – empresa francesa que se especializou em diferenciação no setor de fertilizantes agrícolas. Uma das consequências da adoção dessa estratégia consiste em atender melhor aos requisitos dos mercados específicos, tornando-se uma empresa mais forte.

No próximo capítulo são discutidos aspectos relacionados à próxima etapa do Plano de Negócios, ou seja, o Plano de Marketing.

CAPÍTULO 3

O PLANO DE MARKETING

Seções de estudo do capítulo	Objetivos de aprendizagem
1 - Introdução	Desenvolver uma breve contextualização dos assuntos que serão abordados no capítulo
2 - O plano de marketing e a sua importância no contexto do Plano de Negócios	Compreender o que é um plano de marketing e a sua importância no contexto do Plano de Negócios
3 - O estudo de mercado.	Elaborar um estudo de mercado
4 - Definindo o produto e o cliente	Definir o produto e o cliente do futuro empreendimento
5 - Definindo os concorrentes e os fornecedores	Definir os concorrentes e os fornecedores do futuro empreendimento
6 - Técnicas de análise e previsão de demanda	Compreender as diferentes técnicas de análise e previsão de demanda
7 - Segmentação do mercado	Identificar os diferentes segmentos de mercado
8 - Os objetivos de marketing	Definir os objetivos de marketing do Plano de Negócios
9 – As estratégias de marketing	Conhecer as diferentes estratégias de marketing relativas ao produto, preço, promoção e distribuição
10 - A implementação e o controle do plano de marketing	Compreender o processo de implementação e controle do plano de marketing

1. Introdução

Este capítulo tem como principal objetivo descrever os aspectos que devem ser considerados na elaboração de um plano de marketing inserido em um Plano de Negócios, conforme pode ser observado na figura 9. Ao elaborar o Plano de Negócios, o empreendedor se depara com várias alternativas de marketing. Assim, este deve avaliar as necessidades do mercado-alvo, estimar o tamanho desse mercado e conhecer

os concorrentes e os fornecedores, para então definir e implementar estratégias de marketing que posicionem o bem e/ou o serviço em um ambiente competitivo.

O plano de marketing se caracteriza por meio de dois processos: **análise e formulação**. No processo de análise, é necessário em um primeiro momento conhecer as **oportunidades** e as **ameaças** do futuro empreendimento, assim como os **pontos fortes e fracos** da empresa, tarefa essa realizada no Plano Estratégico (capítulo 2). Executada essa tarefa, o empreendedor estará pronto para elaborar o plano de marketing do futuro empreendimento.

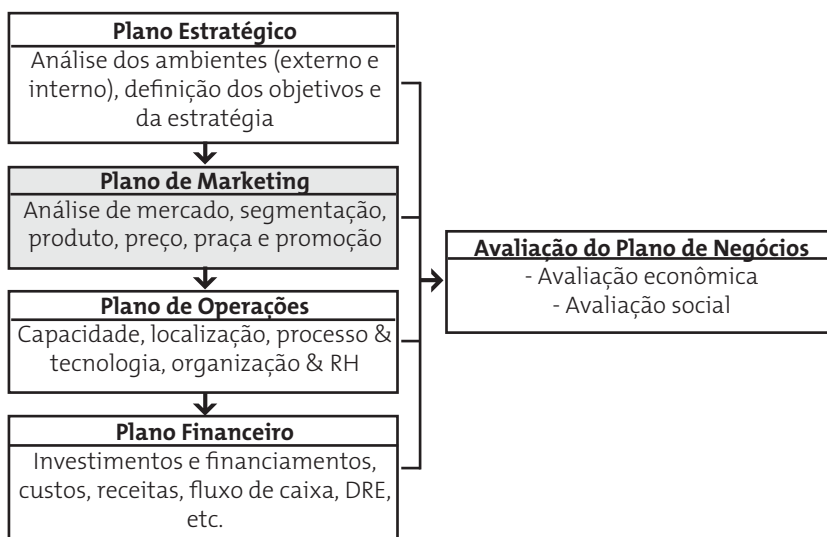


Figura 9 - O plano de marketing como uma etapa do Plano de Negócios.

2. O plano de marketing e a sua importância no contexto do Plano de Negócios

Todo plano de marketing constitui um elemento significativo no Plano de Negócios para um novo empreendimento, pois auxilia em uma

série de aspectos relacionados ao mesmo. Por exemplo, por meio do plano de marketing é possível:

- conhecer com maior profundidade o seu mercado de atuação, podendo dessa forma definir o público-alvo;
- definir todos os aspectos relacionados ao produto e aos clientes;
- identificar e analisar com maior profundidade os concorrentes e os fornecedores;
- definir as estratégias de marketing relativas ao produto, preço, promoção e distribuição.

O desenvolvimento do plano de marketing é importante, pois por meio deste, documentam-se e descrevem-se todas as informações relacionadas aos detalhes do marketing. Essas informações farão parte do processo de decisão durante, principalmente, o primeiro ano de atuação da empresa no mercado. Para o segundo e o terceiro ano, é interessante fazer uma reavaliação dos atuais objetivos e estratégias de marketing da empresa. No quadro 12 pode-se verificar o que o planejamento de marketing pode e não pode fazer pelo empreendimento.

Westood (1996) também afirma que o plano de marketing é um documento que formula um plano para comercializar bens e serviços. Assim, não deve ser deixado de lado quando o futuro empreendimento estiver em operação, pois deve ser consultado freqüentemente para as ações e decisões futuras da empresa. O plano de marketing também possibilita verificar a viabilidade mercadológica do futuro empreendimento, sendo esta uma etapa importante na análise de viabilidade do Plano de Negócios.

PODE FAZER	NÃO PODE FAZER
Aumentar a capacidade da empresa de integrar todas as atividades de marketing, de modo a maximizar os esforços em direção à realização dos objetivos e metas.	Não fornece uma “bola de cristal” para o empreendedor, nem tampouco impede o empreendedor de cometer erros.
Minimizar os efeitos surpresas do ambiente externo e interno.	Não fornece todas as informações importantes para o processo de tomada de decisão, embora auxilie nesse processo.
Auxiliar no conhecimento das demais áreas da empresa, em função de sua possibilidade de integração.	Não passará sem nenhuma modificação ao longo do tempo, pois o contexto da empresa pode mudar.

Quadro 12 - O que o plano de marketing pode e não pode fazer pelo futuro empreendimento.

Fonte: Baseado em Hisrich e Peters (2004).

O Plano de marketing expressa a importância do marketing para o futuro empreendimento, por isso é interessante conhecer o seu sistema. Sistema de Marketing são pessoas, equipamentos e procedimentos para coletar, selecionar, analisar, avaliar e distribuir informações (do ambiente interno e externo) de marketing que sejam necessárias, oportunas e precisas para o empreendedor. Este sistema permite ao empreendedor identificar, de forma sistematizada, os principais aspectos do ambiente externo e interno que influenciam no processo de tomada de decisão e conseqüentemente no sucesso da empresa em relação aos bens e/ou serviços ofertados no mercado.

Conforme destacado no início do capítulo, o plano de marketing pode ser dividido em dois processos: **Análise** e **Formulação**. O primeiro (“Análise”) consiste no desenvolvimento das seguintes etapas: estudo de mercado e segmentação do mercado. Já o segundo (“Formulação”)

está relacionado ao desenvolvimento dos objetivos e estratégias de marketing, implementação e controle do plano. Esses processos podem ser visualizados na figura 10.

Na seção a seguir será discutida a etapa de estudo de mercado e, posteriormente, as demais etapas do plano de marketing são apresentadas.

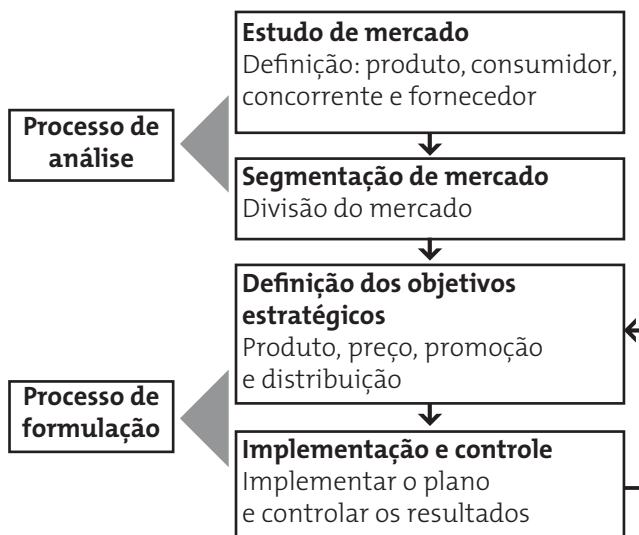


Figura 10 - As etapas do plano de marketing.

3. O estudo de mercado

Na elaboração do plano de marketing, é de fundamental importância conhecer com profundidade o mercado em que se pretende atuar, sendo esta uma das funções do estudo de mercado. Assim, pode-se conceituar o estudo de mercado como um esforço orientado para antever preços e quantidades a serem compradas ou vendidas e verificar a possibilidade de obter resultados compensadores para investimentos empresariais.

Com o desenvolvimento do estudo de mercado pode-se obter respostas para alguns questionamentos que servem de subsídios para o

desenvolvimento das demais etapas do Plano de Marketing e também para as outras etapas do Plano de Negócios (quadro 13).

Questionamentos do estudo de mercado	Output	O que afeta nas demais etapas no Plano de Negócios
O que?	Definição do produto	Tecnologia e processos
Quanto?	Definição da demanda	Tecnologia e capacidade
Onde?	Distribuição do mercado	Localização e capacidade
Para quem?	Segmentação	Distribuição
De que forma?	Estratégias de marketing	Investimentos, receitas, custos, localização, tecnologia e processos.

Quadro 13 - Questionamentos do estudo de mercado.

Fonte: Baseado em Casarotto Filho (2002).

Assim, o estudo de mercado visa, por meio de pesquisas, obter dados e informações com o objetivo de alcançar respostas aos questionamentos apresentados no quadro 13. Na subseção a seguir são discutidos alguns aspectos relativos ao processo da pesquisa de mercado.

3.1. Pesquisa de mercado

Ao desenvolver a pesquisa é preciso avaliar quais são as informações necessárias para o desenvolvimento do plano de marketing. A pesquisa pode ser desenvolvida pelo próprio empreendedor, embora também possa ser conduzida por fornecedores externos, como por exemplo as universidades, que por meio de seus alunos e com o auxílio dos professores podem conduzir uma pesquisa a um custo muito baixo ou quase nulo. A pesquisa de mercado possui algumas etapas:

a) **Definição do problema:** está relacionado “ao quê” se pretende pesquisar. Exemplo: “qual é o potencial de demanda para o produto?” “Quem é o potencial consumidor?” E assim por diante. O problema é

o ponto de partida para a realização da pesquisa de mercado. Sem um problema não há o que ser pesquisado.

b) **Objetivos da pesquisa:** está relacionado ao “onde” se pretende chegar com o desenvolvimento da pesquisa. Os objetivos podem ser divididos em geral e específicos.

c) **Coletar as informações:** as informações que serão coletadas podem ser provenientes de fontes secundárias (dados já publicados, mas que não receberam nenhum tratamento) e/ou primárias (dados que são coletados para fins específicos).

d) **Análise e interpretação das informações:** depois que foram obtidos os dados da pesquisa, basta analisá-los e interpretá-los. O passo seguinte é a redação de um relatório.

Ao desenvolver a pesquisa de mercado, é importante ter em mente que serão necessárias informações do tipo: “o que comercializar? quanto? para quem? de que forma?” Portanto, para responder a esses questionamentos, é necessário procurar informações sobre o produto que será comercializado, o cliente, os fornecedores e os concorrentes.

A seguir são discutidos esses aspectos que fazem parte do estudo de mercado do Plano de Negócios.

4. Definindo o produto e o cliente

Definir o produto e o cliente do futuro empreendimento são aspectos fundamentais para o sucesso do plano de marketing, pois o produto responde ao questionamento “**o que comercializar?**”. Já a definição do cliente responde ao questionamento “**para quem comercializar?**”. A definição do mercado consumidor também possibilita, no futuro, segmentar o mercado.

4.1. Definindo o produto

Para definir o produto do futuro empreendimento, é necessário conhecer a diferença entre os bens e os serviços, identificar os potenciais substitutos e complementares, analisar o ciclo de vida do produto,

e, por fim, identificar o produto. Cada um desses aspectos é discutido a seguir.

Diferenciando bens e serviços - Geralmente utiliza-se o termo *produto* para bens e serviços, pois ambos passam por um processo de produção, mas, qual é a diferença entre um e outro? A principal diferença entre bens e serviços é que os primeiros podem ser estocados, transportados e tocados (pois são tangíveis). Já os serviços, por serem intangíveis, não podem ser estocados nem tampouco transportados, apenas sentidos.

No quadro 14 é possível observar os diferentes tipos de bens e as principais características dos serviços que os fazem ser diferentes dos bens tangíveis. Para fins de elaboração do plano de marketing, é importante conhecer exatamente qual é o tipo de bem ou serviço que será colocado à disposição no mercado. O tipo de produto influenciará diretamente nas estratégias de marketing e no plano de operações do futuro empreendimento.

Bens e serviços	O que representam
<i>Bens de consumo duráveis</i>	São aqueles bens que se destinam diretamente aos consumidores finais e que possuem utilidade durante um grande período de tempo. Exemplo: carros, eletrodomésticos, móveis, etc.
<i>Bens de consumo não duráveis</i>	São bens que se destinam aos consumidores finais, mas têm duração limitada. Exemplo: alimentos, remédios, produtos de higiene, fraldas descartáveis, etc.
<i>Bens de capital</i>	São bens que pertencem às empresas e que permitem a produção de outros bens. Exemplo: máquinas, equipamentos, computadores, etc.
<i>Bens intermediários</i>	Bens que sofrem alguma transformação no processo produtivo de outros bens e que são consumidos na produção. Exemplo: parafuso, petróleo, madeira, parafina, couro bovino, etc.
<i>Serviços</i>	Os serviços diferem muito dos bens tangíveis, pois possuem algumas características únicas, como por exemplo a intangibilidade (não é possível tocar um serviço, apenas sentir), a inseparabilidade (não dá para separar o cliente do prestador de serviço), a não estocagem (se uma empresa aérea não vender todos os assentos em uma determinada viagem, ela não pode estocar tais assentos para a próxima).

Quadro 14 - Diferenças entre bens e serviços.

b) Identificando substitutos e complementares - O reconhecimento de quem são os principais produtos substitutos e complementares é de fundamental importância para o sucesso do Plano de Negócios, tendo em vista que a identificação destes poderá influenciar nas decisões de previsão de demanda, na formação do preço do produto, nas estratégias de marketing, no plano de operações e no plano financeiro do futuro empreendimento.

c) Análise do ciclo de vida do produto - Normalmente os produtos possuem um ciclo de vida, passando por quatro etapas básicas, denominadas: lançamento (ou introdução), crescimento, maturidade e declínio (figura 11). O reconhecimento das diferentes fases do ciclo de vida do produto é de fundamental importância para a determinação das estratégias de marketing do futuro empreendimento. De acordo com a fase do ciclo de vida, deve-se desenvolver diferentes estratégias (esse assunto será discutido com maiores detalhes no decorrer do capítulo).

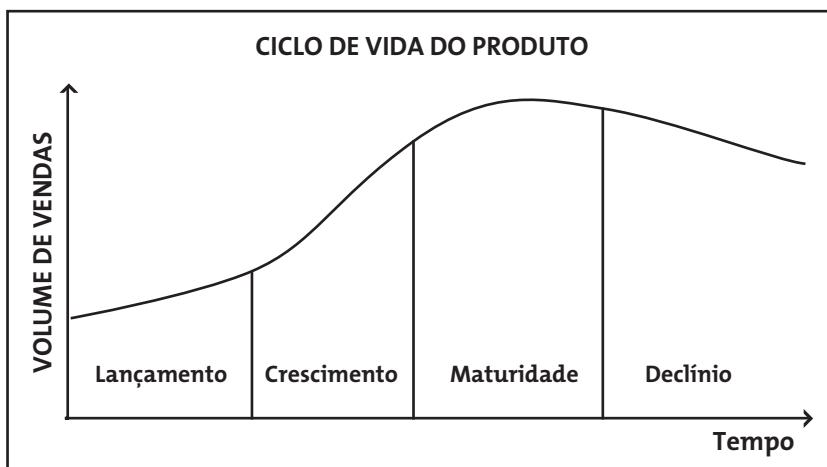


Figura 11 - As fases do ciclo de vida de produtos.
Fonte: Dornelas (2001, p. 133).

Identificando o produto - Depois de definido(s) o(s) produto(s), os seus substitutos e complementares, e analisado o seu ciclo de vida, já se pode descrever com detalhes o(s) produto(s) que será(ao) comercializado(s) pelo futuro empreendimento. Para tanto, é interessante levar em consideração os critérios apresentados no quadro 15.

As respostas dos critérios apresentados no quadro 15 serão obtidas por meio da realização de pesquisas em fontes secundárias (livros, revistas, jornais, internet, etc.) e/ou fontes primárias (questionários, entrevistas, observação, etc.). Os critérios apresentados, além de servirem como subsídios para o desenvolvimento do plano de marketing, também irão auxiliar no desenvolvimento das demais etapas do Plano de Negócios, como por exemplo, o Plano de Operações e o Plano Financeiro.

Crítérios	Questionamento
Definição do produto	Classificação do produto nas normas nacionais e internacionais, nomes técnicos, etc.
Utilização do produto	Para que serve o produto, quem o consome, como o utiliza?
Características do produto	Quais as propriedades que o tornam desejável? Quais as que o tornam menos atrativo?
Componentes do produto	Do que é feito o produto?
Tecnologia de fabricação	Quais as tecnologias disponíveis para fabricá-lo?
Forma de apresentação do produto	Tipos de embalagem, forma de apresentação, design e outras características de apresentação do produto que possam trazer vantagens competitivas.

Quadro 15 - Critérios de identificação do produto.
Fonte: Adaptado de Neves (2002).

4.2. Definindo o mercado consumidor

Para definir o mercado consumidor do futuro empreendimento é necessário conhecer a demanda do(s) produto(s) em questão; analisar historicamente o consumo do(s) mesmo(s); analisar as elasticidades; e por fim identificar o mercado consumidor. Cada um desses aspectos é discutido a seguir.

a) **Conhecer a demanda** - O ponto de partida natural para o estudo de mercado é a análise da demanda. Demanda representa a intenção, a vontade, o desejo que as pessoas têm de consumir determinado bem ou serviço, de acordo com o nível de preços. Assim, a demanda não representa a compra efetiva, mas uma intenção dos consumidores em adquirir determinado bem ou serviço.

Pode-se dizer também que a quantidade demandada varia de forma inversamente proporcional em relação ao preço dos bens e serviços, desde que as demais condições de mercado permaneçam constantes, sendo essa a **Lei Geral da Demanda**. Dessa forma, um dos aspectos que influenciam na quantidade demandada é o preço do próprio bem ou serviço que está sendo analisado.

No entanto, além do preço, existem outras variáveis que influenciam na quantidade demandada, como o preço dos produtos substitutos, o preço dos produtos complementares, a renda do consumidor e o gosto do mesmo. Essas variáveis são representadas por meio da **função de demanda**.

Função Demanda $Q_d = f(p_i, p_s, p_c, R, G)$, onde:

Q_d $\Rightarrow$ quantidade demandada

f $\Rightarrow$ função

p_i $\Rightarrow$ preço do bem em análise

p_s $\Rightarrow$ preço do bem substituto

p_c $\Rightarrow$ preço do bem complementar

R $\Rightarrow$ renda do consumidor

G $\Rightarrow$ gosto do consumidor

b) **Analisar historicamente o consumo do produto** - Para estudar o mercado consumidor também é interessante coletar dados históricos do consumo do produto. Esses dados podem ser coletados em revistas e periódicos especializados, no IBGE ou em associações de produtores. O ideal é coletar os dados dos últimos dez anos. A análise dos dados históricos possibilita aos empreendedores verificar qual é o padrão de consumo do produto: crescimento, estável, cíclico ou declínio.

c) **Analisar as elasticidades** - Ao elaborar o Plano de Negócios, é necessário conhecer a sensibilidade que os consumidores têm em relação às variáveis que influenciam na quantidade demandada (ver novamente a função da demanda apresentada anteriormente). Essa sensibilidade pode ser medida por meio de um conceito, denominado “**Elasticidades**” que é como uma alteração percentual em uma variável, dada uma variação percentual em outra variável, desde que as demais condições de mercado permaneçam constantes.

Existem diferentes tipos de elasticidades da demanda (quadro 16). O cálculo das elasticidades permite conhecer a reação dos consumidores frente às alterações nas variáveis que influenciam na quantidade demandada.

Tipos de elasticidades da demanda	O que significa?
<i>Elasticidade-preço da demanda</i>	Mede a receptividade da demanda frente alterações no preço do produto em análise.
<i>Elasticidade-renda da demanda</i>	Mede a alteração na quantidade demandada do produto em análise frente às alterações da renda do consumidor.
<i>Elasticidade-preço cruzada da demanda</i>	Mede a alteração na quantidade demandada do produto em análise frente às alterações dos preços substitutos e complementares.

Quadro 16 - Tipos de elasticidade da demanda.

No exemplo a seguir relacionado é possível verificar como o conhecimento da elasticidade-preço da demanda pode ser útil para

verificar a reação da demanda frente às alterações de preços de um determinado produto. Para calcular a elasticidade-preço da demanda, deve-se utilizar a seguinte fórmula (quadro 17):

$$|E_{pd}|^* = p/q \times \Delta q / \Delta p, \text{ onde}$$

$E_{pd} \Rightarrow$ elasticidade-preço da demanda
 $p \Rightarrow$ preço
 $q \Rightarrow$ quantidade
 $\Delta q \Rightarrow$ variação da quantidade
 $\Delta p \Rightarrow$ variação do preço

*Como as variações (Δq e Δp) são negativas (pela lei geral da demanda) e p e q são valores positivos, a elasticidade-preço da demanda **SEMPRE** é negativa. Em função disso, seu valor é usualmente expresso em módulo.

Quadro 17 - Fórmula da elasticidade-preço da demanda.

Assim, com base no exemplo, pode-se concluir que os consumidores de cinemas são muito sensíveis às alterações de preços dos ingressos, isto é, a demanda desse tipo de produto é **elástica**, pois a elasticidade-preço da demanda foi maior que 1 (um). Dessa forma, a demanda dos produtos pode ser:

Exemplo:

Quando o preço do ingresso dos cinemas diminuiu de (p_0) R\$20,00 para (p_1) R\$16,00, a demanda aumentou de (q_0) 30 ingressos para (q_1) 39 ingressos por semana. Dada essa situação, qual foi a elasticidade-preço da demanda no ponto inicial de mercado?

$$|E_{pd}| = p/q \times \Delta q / \Delta p$$

$$|E_{pd}| = 20,00/30 \times (39-30)/(16-20)$$

$$|E_{pd}| = 20,00/30 \times 9/4$$

$$|E_{pd}| = 1,5$$

Significa que, dada uma redução de 20% no preço do ingresso do cinema, a quantidade demanda de ingressos aumentou em 1,5 vezes os 20%, isto é, 30%.

Observação:

- Variação percentual do preço = $p1-p0/p0 \square 16-20/20 = 0,2$ ou 20%
- Variação percentual da quantidade = $q1-q0/q0 \square 39-30/30 = 0,3$ ou 30%

Demanda elástica: $|Epd| > 1 \Rightarrow$ A demanda é bastante sensível à variável preço. Exemplo: ingresso de cinemas.

Demanda inelástica: $|Epd| < 1 \Rightarrow$ A demanda é pouco sensível à variável preço. Exemplo: bens de necessidade básica.

Demanda de elasticidade unitária: $|Epd| = 1 \Rightarrow$ A demanda muda na mesma proporção que o preço.

Demanda totalmente inelástica (ou perfeitamente inelástica): $|Epd| = 0 \Rightarrow$ Significa que a demanda não é sensível a uma mudança no preço. Exemplo: bens essenciais aproximam-se bastante desse caso, como remédios para controlar a pressão.

Demanda infinitamente elástica (ou perfeitamente elástica): $Epd = \infty \Rightarrow$ Nesse caso, dada uma variação no preço, a quantidade demandada é indeterminada, podendo variar de zero ao infinito. Isso pode ocorrer em mercados **perfeitamente competitivos** (são aqueles em que há um grande número de empresas, o produto comercializado é homogêneo e não há barreiras de entrada para novas empresas).

Para desenvolver o plano de marketing é importante conhecer o tipo de demanda do futuro empreendimento, pois o empreendedor precisará desenvolver estratégias específicas para o seu público-alvo. Além da elasticidade-preço da demanda, é interessante conhecer a elasticidade-renda da demanda e a elasticidade-preço cruzada da demanda. Para tanto, utilizam-se as fórmulas apresentadas no quadro 18 a seguir.

$$ER = R/q \times \Delta q / \Delta R, \text{ onde}$$

ER $\Rightarrow$ elasticidade-renda demanda

R $\Rightarrow$ renda

q $\Rightarrow$ quantidade

Δq $\Rightarrow$ variação da quantidade

ΔR $\Rightarrow$ variação da renda

$$E_{xy} = \frac{p_y}{q_x} \times \frac{\Delta q_x}{\Delta p_y}, \text{ onde}$$

$E_{xy} \Rightarrow$ elasticidade-preço cruzada demanda

$x, y \Rightarrow$ são produtos substitutos ou complementares

Quadro 18 - Fórmulas (elasticidade renda da demanda e elasticidade preço-cruzada da demanda).

O cálculo das elasticidades é importante tendo em vista que é necessário tomar decisões relativas à formação do preço do produto. Nesse caso, é preciso conhecer a reação da demanda face alterações no preço do produto (caracterizando a demanda em elástica, inelástica, etc.), no preço dos produtos substitutos e complementares e na renda dos consumidores.

d) **Identificar o mercado consumidor** - Uma vez que as variáveis que interferem na quantidade demandada do produto foram identificadas, o consumo do mesmo foi analisado e foram calculadas as elasticidades, pode-se descrever com precisão o mercado consumidor do futuro empreendimento. Para tanto, é necessário levar em consideração os seguintes critérios de identificação, conforme se pode observar no quadro 19 a seguir.

Critérios	Questionamento
<i>Área geográfica alvo</i>	Mercado externo, MERCOSUL, mercado local ou determinado público-alvo
<i>Consumo</i>	Quanto é consumidor? Como evoluiu no passado o consumo?
<i>Características sócio-econômicas dos consumidores</i>	Nível de escolaridade, idade, sexo, estrutura familiar, posse de bens, nível de renda e outras variáveis associadas aos consumidores que podem influenciar no nível de consumo.
<i>Comportamento do consumidor</i>	Como este é sensível aos atributos do produto, como por exemplo preço, qualidade, forma de apresentação, confiabilidade de entrega, crédito, garantias, políticas de manutenção e outros aspectos que constituem a diferenciação entre produtos?
<i>Como distribuí-lo?</i>	Quais os canais adequados para a distribuição do produto? Seria melhor usar atacadistas já estabelecidos ou montar a sua própria rede de distribuição?

Quadro 19 - Critérios de identificação do mercado consumidor.

Fonte: Adaptado de Neves (2002).

As respostas dos critérios apresentados no quadro 19 são obtidas por meio da realização de pesquisas em fontes secundárias (livros, revistas, jornais, internet etc.) ou fontes primárias (questionários, entrevistas, observação, etc.). Os critérios apresentados, além de serem subsídios para o desenvolvimento do Plano de Marketing, também irão auxiliar no desenvolvimento das demais etapas do Plano de Negócios, como por exemplo, o Plano de Operações e o Plano Financeiro.

5. Definindo os concorrentes e os fornecedores

Além de definir o(s) produto(s) e os potenciais clientes, o empreendedor deve identificar quem serão os concorrentes e os fornecedores do negócio.

5.1. Definindo os fornecedores

Os fornecedores do futuro empreendimento podem ser divididos em: (i) Fornecedores dos insumos necessários para o funcionamento do empreendimento; (ii) Fornecedores dos bens de capital para a abertura do futuro empreendimento.

Para selecionar os fornecedores, deve-se levar em consideração alguns critérios para a análise e seleção dos mesmos, tais como: custo, qualidade do produto, pontualidade na entrega, capacidade de inovação, flexibilidade, produtividade, instalações, localização, capacitação gerencial e financeira, prazos de pagamento, formas de pagamento, etc. Para auxiliar no desenvolvimento dessa tarefa, pode-se utilizar o **método de média ponderada**. Este método consiste na atribuição de pesos e notas para cada critério de seleção de fornecedores.

Para a adoção do método, deve-se atribuir pesos para cada um dos critérios selecionados para a análise dos fornecedores (os pesos podem ser de 1 a 3 ou de 1 a 5). Em seguida, atribui-se notas para cada um dos fornecedores que estão sendo analisados (as notas podem variar de 0 a 5 ou 0 a 10). Posteriormente, multiplica-se a nota pelo peso. Aquele fornecedor que apresentar a maior média deve ser o selecionado.

5.2. Definindo os concorrentes

Conhecer a concorrência é de fundamental importância para qualquer empreendedor que queira competir e vencer no mercado. Um dos aspectos relevantes na análise da concorrência é o conhecimento do nível da atual oferta do produto em questão. A análise da oferta permite fazer as projeções de demanda para o futuro empreendimento.

A análise da concorrência é relevante, pois quando as estratégias de marketing do futuro empreendimento forem estabelecidas, será necessário conhecer as diferentes alternativas de produtos existentes no mercado em que a empresa atua. Além disso, também é importante saber os motivos pelos quais os potenciais clientes buscam outros produtos que não o seu.

Assim, ao se efetuar a análise da concorrência, é importante fazê-la de forma comparativa, ou seja, os atributos do futuro empreendimento devem ser avaliados tendo como referência os principais concorrentes. Para tanto, o quadro 20 pode ser adotado como um roteiro de análise.

Item	Sua empresa	Concorrente A	Concorrente B	Concorrente C
Produto				
Participação do mercado (em vendas)				
Atendimento				
Atendimento pós-venda				
Localização				
Divulgação				
Garantias oferecidas				
Política de crédito				
Preços				
Qualidade dos produtos				
Reputação				
Tempo de entrega				
Canais de venda utilizados				
Capacidade de produção				
Recursos humanos				
Métodos gerenciais				
Métodos de produção				

Estrutura econômico-financeira				
Flexibilidade				
Formas de competição				

Quadro 20 - Análise da concorrência.

Ao estudar os competidores, deve-se selecionar no mínimo três concorrentes, embora o número de empresas concorrentes no mercado varie bastante de acordo com tipo de empresa e o setor de atuação. A principal finalidade da análise é identificar pontos fortes e fracos dos concorrentes com o objetivo de desenvolver mecanismos que proporcionem melhores vantagens para o futuro empreendimento.

Outra técnica que pode ser utilizada para a análise da concorrência consiste em avaliar produtos e processos de trabalho de organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas. Esse processo é caracterizado como *benchmarking*. Algumas dificuldades podem surgir na análise da concorrência, no entanto, pode-se utilizar de diferentes fontes de pesquisa para saber sobre os competidores, como por exemplo, os fornecedores e distribuidores em comum, os clientes, os relatórios setoriais, etc.

6. Técnicas de análise e previsão de demanda

Para fazer a previsão da demanda do futuro empreendimento, pode-se utilizar algumas técnicas. Essas técnicas são classificadas em qualitativas ou quantitativas, conforme pode ser observado no quadro 21, a seguir.

Técnicas qualitativas	
<i>Pesquisa de mercado</i>	São feitos levantamentos (por meio de questionários e entrevistas) e esta informação é interpretada para indicar os fatores mais relevantes que influem na preferência do consumidor (veja os critérios apresentados nos quadros 4.5 e 4.9).
<i>Técnicas Delphi</i>	O objetivo dessa técnica é obter consenso por parte de um grupo de especialistas, sem que haja interação pessoal entre os mesmos. O procedimento é o seguinte: um coordenador passa um questionário para um grupo de previamente escolhido que tenha experiência e/ou conhecimento sobre o assunto a ser pesquisado. As respostas são processadas pelo coordenador, que faz um novo questionário, incorporando as informações levantadas. O segundo questionário é respondido com um consenso maior. Após algumas rodadas de questionários, chega-se a um consenso, que expressa a opinião explícita e razoável dos especialistas em face dos dados disponíveis.
<i>Painel de especialistas</i>	O objetivo é obter um consenso entre especialistas. Os especialistas devem trabalhar em conjunto para desenvolver projeções. A diferença entre a técnica <i>delphi</i> é que a comunicação é direta e pessoal e o resultado do painel vai refletir mais a própria dinâmica do grupo do que um verdadeiro consenso.
<i>Opinião de força de vendas</i>	Os vendedores fazem estimativas do volume de vendas para os seus territórios.
<i>Intenção de compra dos consumidores</i>	É feito um levantamento em fontes primárias ou secundárias dos possíveis negócios futuros.
<i>Confronto de demanda e oferta</i>	Considerar o confronto das estimativas de crescimento da demanda com a perspectiva de efetivação da oferta do produto. Também pode-se fazer um confronto entre a atual demanda e a atual oferta para verificar as “brechas” do mercado.
<i>Análise de cenários</i>	Tem por objetivo obter visões parciais e internamente consistentes de como o mundo será no futuro. Essas visões podem ser escolhidas de modo a limitar o conjunto de circunstâncias que podem vir a ocorrer. Geralmente é dividido nas seguintes etapas: (a) determinação do objetivo; (b) seleção de variáveis; (c) diagnóstico do sistema; (d) descrição da situação atual; (e) desenvolvimento de temas para cenários; (f) hipóteses de evolução; e (g) montagem dos cenários.

Técnicas quantitativas	
<i>Projeção com o uso de taxas</i>	Utilizar a taxa de crescimento do consumo do produto no passado e levar em consideração que este crescimento continuará a ocorrer no futuro da mesma forma que ocorreu no passado. As <u>taxas mais usadas são a taxa aritmética e a taxa geométrica.</u>
<i>Regressão simples</i>	Partindo das vendas anteriores, transportadas para um gráfico, estabelece-se a <u>equação de regressão.</u>
<i>Modelos matemáticos</i>	Uso de métodos estatísticos que consideram tendências, ciclos, variações sazonais, etc.
<i>Modelos de médias móveis</i>	Consideram-se somente os valores das “n” vendas mais recentes e calcula-se a média aritmética.
<i>Modelo da média ponderada</i>	São atribuídos pesos diferenciados para vários períodos de vendas

Quadro 21 - Técnicas de análise e previsão de demanda.

Fonte: Baseado em Casarotto Filho (2002), Neves (2002), Kotler (1998), Woiler e Mathias (1996), Simonsen e Flanzer (1974).

As **técnicas qualitativas** podem ser úteis quando há carência de dados, principalmente históricos a respeito da demanda e da oferta do produto em questão. De acordo com Woiler e Mathias (1996), na análise qualitativa a ênfase é centrada nas informações qualitativas, com uma grande parcela de julgamento. Nessas condições, é de fundamental importância interpretar as informações de modo não viesado.

As **técnicas quantitativas**, por trazerem resultados baseados nos dados passados, deixaram de se constituir num fim para serem meios auxiliares à determinação de projeções (CASAROTTO FILHO, 2002). Assim, geralmente as técnicas quantitativas são utilizadas em conjunto com as técnicas qualitativas de previsão de demanda.

7. Segmentação do mercado

Segmentação de mercado é o processo de divisão de um mercado em pequenos grupos, de forma a conseguir consumidores com as mesmas características. Assim, segmentação de mercado é o processo de divisão do mercado em pequenos grupos homogêneos. A segmentação

possibilita uma reação mais eficiente face às necessidades de consumidores que possuem características semelhantes.

Ao identificar diferentes segmentos de mercado, pode-se desenvolver estratégias de marketing específicas para cada grupo, pois os segmentos devem ser vistos como mercados individuais. Nem todos exigem o mesmo produto e nem todos exigem os mesmos benefícios dos produtos. Por exemplo: nem todos os consumidores que usam calças querem usar calças jeans.

O processo de segmentação de mercado pode ocorrer por meio dos critérios apresentados no quadro 22.

Processo de segmentar o mercado	Características
1. Decidir que mercado ou setor geral você deseja atingir	O primeiro passo é decidir se você trabalhará com o mercado de consumo final ou industrial. Em seguida, definir o setor específico de atuação. Ex.: automobilístico, têxtil, etc.
2. Dividir o mercado em grupos menores com base nas características do cliente ou nas situações de compra	a) Características do cliente - geográficas: estado país, região. - Demográficas: idade, sexo, ocupação, escolaridade, renda, raça, ciclo de vida familiar. - Psicográficas: personalidade, valores, estilo de vida. b) Situação de compra: - Benefícios desejados: variam de acordo com o produto. Ex.: eletrodomésticos (custo, qualidade, vida-útil etc.); creme dental (proteção contra cáries, controle de placa, sabor etc.) - Taxa de uso: não é usuário, usuário moderado, usuário constante.
3. Selecionar o(s) segmento(s) a ser(em) atingido(s)	Com base nas informações anteriores e nas características do produto, definir o(s) segmentos(s)
4. Desenvolver o plano de marketing	O plano deverá integrar as estratégias de marketing relativas ao produto, preço, promoção e distribuição (esse assunto será abordado na próxima unidade).

Quadro 22 - O processo de segmentar o mercado.

Fonte: Baseado em Hisrich e Peters (2004), Etzel, Walker e Stanton (2001), Kotler (1998).

8. Os objetivos de marketing

Antes de decidir pelo *mix* ou estratégias de marketing, isto é, o conjunto de ferramentas que a empresa vai utilizar para perseguir seus objetivos no mercado-alvo, deve-se definir os objetivos de marketing. O objetivo de marketing é uma declaração do nível de desempenho desejado pelo novo empreendimento (HISRICH; PETERS, 2004, p. 249), ou aquilo que queremos conseguir por meio de um equilíbrio entre produtos e seus mercados, isto é, quais produtos vender e para quais mercados (WESTWOOD, 1996).

Para a definição dos objetivos de marketing é de fundamental importância o conhecimento da situação da empresa perante os seus contextos. Essa tarefa é realizada no plano estratégico do Plano de Negócios em que foram identificadas as oportunidades e as ameaças no ambiente externo e os pontos fortes e fracos do futuro empreendimento. No plano estratégico também foram definidos os objetivos estratégicos. Assim, um aspecto importante dos objetivos de marketing é que estes estejam em consonância com os objetivos estratégicos. Os objetivos de marketing são objetivos táticos, isto é, relacionado às operações da empresa.

Os objetivos de marketing devem ser realistas e específicos e devem responder a pergunta: “para onde vamos?”. Todos os objetivos de marketing devem ser quantificáveis, isto é, as metas devem estar inseridas, levando em consideração que tais metas também devem ser SMART (ler capítulo dois).

Após esta definição, as estratégias de marketing que serão utilizadas para alcançar os objetivos devem ser selecionadas. Em seguida, as ações de marketing devem ser detalhadas, assim como os mecanismos de implantação e controle.

9. As estratégias de marketing

A administração de marketing é o processo de planejamento e execução da concepção do produto, preço, promoção e distribuição de idéias, para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais. Assim, depois que os objetivos de marketing foram selecionados, deve-se desenvolver as estratégias que serão implementadas pelo futuro empreendimento para que o mesmo possa alcançar os objetivos.

As estratégias de marketing estão relacionadas ao **mix de marketing** (também chamada de 4 p's), isto é, produto, preço, promoção e distribuição (figura 12).



Figura 12 - Mix de marketing.

9.1. A estratégia de produto

A estratégia de produto indica uma descrição do produto que será comercializado pelo novo empreendimento. Produto é tudo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo (KOTLER, 1998); ou, um conjunto de atributos tangíveis e intangíveis os quais podem incluir embalagem, cor, preço, qualidade e marca, mais os serviços e a reputação do vendedor (ETZEL; WALKER; SANTON, 2001).

Uma breve descrição do produto foi elaborada no estudo de mercado. No entanto, nessa etapa do plano, deve-se caracterizar o produto a ser comercializado com mais critérios, destacando principalmente as estratégias relativas ao mesmo. O produto envolve uma série de atributos, conforme é possível observar na figura 13.

Assim, pode-se afirmar que a definição do produto vai muito além da simples descrição física do mesmo. Um exemplo disso é o **serviço de atendimento** ao cliente. Esse serviço deve satisfazer as necessidades e desejos dos clientes por meio do desenvolvimento de mecanismos de fidelidade aos mesmos. Atualmente as empresas desenvolvem

o chamado **marketing de relacionamento**, isto é, uma interação contínua entre comprador e vendedor, na qual o vendedor melhora a sua compreensão sobre as necessidades do comprador e o comprador torna-se mais leal ao vendedor, tendo em vista que as suas necessidades estão sendo atendidas.

A **marca** é outro aspecto relevante do produto. Para selecionar um bom nome de marca é importante: (i) sugerir algo sobre o produto, particularmente seus benefícios e uso; (ii) desenvolver um nome que seja fácil de pronunciar, soletrar, lembrar e ser distintivo; e (iii) desenvolver uma marca passível de registro e proteção legal.

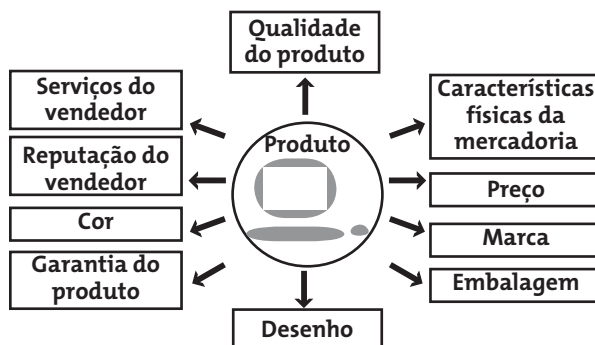


Figura 13 - Atributos do produto.

Fonte: Baseado em Etzel, Walker e Stanton (2001).

Quando se desenvolve uma marca passível de registro, pode-se adotar também a estratégia de **licenciamento da marca**. O licenciamento da marca consiste em conceder para outra empresa, por meio do pagamento de *royalties* (valor pago ao detentor de uma marca, patente, processo de produção, produto ou obra original pelos direitos de sua exploração comercial), o direito de utilizar a marca da empresa.

As **franquias** são um tipo de licenciamento e estão crescendo em um ritmo bastante rápido no cenário nacional e internacional. São exemplos de franquias famosas: O Boticário, Habib's, Bob's, Contém 1 Grama, McDonald's, entre outras.

Além da marca, a **embalagem** também é um atributo que não deve ser deixado de lado nas estratégias de produto. A embalagem é um conjunto de atividades de projeto e produção do recipiente ou envoltório de um produto (KOTLER, 1998). Por meio da embalagem a empresa pode diferenciar da concorrência.

De uma forma geral, a embalagem do produto possui três níveis: embalagem primária (exemplo: garrafas de vidro para refrigerantes), embalagem secundária (exemplo: embalagem de papel para perfumes) e embalagem de remessa (exemplo: embalagens utilizadas para SEDEX). Assim, quando o empreendedor estiver desenvolvendo a estratégia relativa ao produto, deve também levar em consideração a embalagem do mesmo, embora atualmente haja críticas às embalagens em função dos danos causados ao meio ambiente.

Para concluir, é importante destacar que, de acordo com o ciclo de vida do produto, a empresa poderá adotar diferentes estratégias de marketing (quadro 23). É interessante destacar que são adotadas diferentes estratégias de marketing para cada fase do ciclo de vida do produto (lançamento, crescimento, maturidade e declínio) devido ao fato das características do mercado (consumidores e competição) e da empresa (vendas, lucro e estratégia geral, objetivo de marketing e custos) serem diferentes em cada fase, o que exige da organização um tratamento especial para o produto em cada fase de seu ciclo de vida.

Características	ESTÁGIO			
	Lançamento	Crescimento	Maturidade	Declínio
<i>Consumidores</i>	Inovadores	Mercado de Massa	Mercado de Massa	Retardatários
<i>Competição</i>	Pouca	Crescente	Aumentando	Número declinante
<i>Vendas</i>	Níveis baixos	Crescimento rápido	Lenta/nenhum crescimento anual	Declinando
<i>Lucro</i>	Nenhum	Forte, então no pico	Declinando anualmente	Baixo/nenhum
<i>Estratégia geral</i>	Desenvolvimento de mercado	Penetração de mercado	Posicionamento defensivo	Eficiência ou saída

<i>Custos</i>	Alto por unidade	Declinando	Estável ou aumentando	Baixo
<i>Objetivos de MKT</i>	Criar consciência do produto	Maximizar participação no mercado	Maximizar lucro e defender a participação de mercado	Reduzir gastos e tirar o máximo de proveito da marca
<i>Estratégia de produto</i>	Oferecer um produto básico	Oferecer extensões de produtos, serviços de garantia	Diversificar marcas e modelos	Retirar itens fracos
<i>Estratégia de distribuição</i>	Seletiva	Intensiva	Mais Intensiva	Ser seletivo: desacelerar canais não lucrativos
<i>Estratégia de promoção</i>	Construir consciência do produto entre os adotantes e revendedores	Construir consciência e interesse no mercado de massa	Enfatizar as diferenças e os benefícios da marca	Reduzir ao nível necessário para manter fiéis os bons consumidores
<i>Preço</i>	Elevado	De penetração	Acompanhar ou vencer a concorrência	Reduzir

Quadro 23 - Estratégias de marketing de acordo com a fase do ciclo de vida do produto.

Fonte: Baseado em Etzel, Walker e Stanton (2001); Kotler (1998).

9.2. A estratégia de preço

A determinação do preço do produto é uma das decisões mais difíceis que o empreendedor terá que tomar. Existem vários fatores que influenciam na determinação do preço, como:

a) Verificar se há no mercado um preço que é esperado pelos consumidores e estimar o volume de vendas para diferentes níveis de preços (isso pode ser feito na hora da pesquisa de mercado).

b) Conhecer a reação da concorrência frente à estratégia de preço de seu produto. O conhecimento do preço dos concorrentes também

pode ser útil na determinação dos preços de seus produtos (essa tarefa pode ser executada no estudo de mercado).

c) Conhecer os outros elementos do marketing *mix* que podem influenciar na estratégia de preço.

d) Considerar os custos da empresa, o que não é tarefa fácil (esse assunto será tratado no Plano Financeiro).

O preço do(s) produto(s) pode ser definido com base em um ou mais dos seguintes aspectos:

a) **Custo total mais o lucro desejado:** nesse caso é necessário estimar o custo total do futuro empreendimento e estabelecer uma margem do lucro desejada. O capítulo 5 discute aspectos relacionados aos custos do empreendimento.

b) **Preços baseados nas condições competitivas de mercado:** nesse caso, é necessário determinar o preço tomando como base o preço dos concorrentes.

c) **Preços baseados em uma análise marginal:** nesse caso, é preciso conhecer o custo e a receita marginais. Custo Marginal é o custo extra que se tem ao produzir uma unidade a mais do produto, enquanto que a Receita Marginal é a receita que se tem ao vender uma unidade a mais do produto.

De forma geral, uma organização deve adotar o mesmo preço até o momento em que a receita marginal for igual ao custo marginal. Nesse caso, a empresa estará maximizando os resultados. Quando o custo marginal exceder a receita marginal, deve-se repensar a estratégia de preço.

d) **Preços baseados na análise do Ponto de Equilíbrio:** o ponto de equilíbrio é a quantidade mínima que deve ser produzida e vendida em certo período de tempo, para que a empresa possa cobrir todos os custos do produto. Nesse ponto todos os custos são cobertos, mas não há lucro (esse assunto será discutido no capítulo 6 - Avaliação do Plano de Negócios).

Nesse caso é preciso estimar o ponto de equilíbrio para verificar qual será a quantidade mínima a ser vendida para cobrir os custos. Se

for estimado um preço abaixo do preço utilizado para calcular o ponto de equilíbrio, a empresa poderá ter problemas para cobrir o investimento inicial.

9.3. A estratégia de distribuição

Antes de planejar a comunicação do(s) produto(s), é necessário definir os meios de distribuição do(s) mesmo(s). Isso faz parte do plano de distribuição. A maioria das empresas trabalha com diferentes canais de marketing para colocar o(s) seu(s) produto(s) no mercado. “Os Canais de Marketing são conjuntos de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar um bem ou serviço disponível para uso ou consumo” (KOTLER, 1998, p. 468).

Esses canais representam os intermediários de marketing. “Os Intermediários de Marketing são empresas comerciais que prestam serviços relacionados diretamente com a venda e/ou aquisição de um produto, em seu trajeto entre produtor e consumidor” (ETZEL; WALKER; STANTON, 2001, p. 348).

A distribuição torna um produto conveniente para a compra quando necessário, portanto, a estratégia de distribuição é útil para o cliente. Essa variável deve estar coerente com as demais variáveis do *mix* de marketing, ou seja, se um produto de alta qualidade tiver um preço alto, este deve ser distribuído por revendedores que tenham uma imagem de qualidade.

Os aspectos que devem ser descritos nessa etapa do plano são: o tipo de canal que será utilizado, o número de intermediários e a distribuição física.

a) **Tipo de canal:** existe uma ampla variedade de canais que podem ser utilizados para distribuir o(s) produto(s) de uma empresa.

b) **Número de intermediários:** após definir o tipo de canal a ser utilizado, deve-se explicitar no plano de marketing quantos

intermediários serão utilizados para a distribuição do(s) produto(s). Nesse caso, é importante levar em consideração os aspectos relativos ao mercado, ao produto, à empresa e aos próprios intermediários.

c) **Distribuição física:** por fim, além de selecionar o(s) tipo(s) de canal(is) e o número deles, deve-se considerar a distribuição física do(s) produto(s), tendo em vista que o transporte do mesmo pode chegar a até 20% do custo do produto (WESTWOOD, 1996). Se o produto for uma fruta, um eletrodoméstico ou um equipamento industrial, deve ser entregue ao cliente. Esse processo de entrega envolve, além do transporte do produto, a sua armazenagem, a manutenção do estoque, a comunicação dentro da rede de distribuição e a maneira que o produto é embalado. Portanto, esses aspectos devem estar explicitados no plano de marketing.

9.4. A estratégia de promoção

A estratégia de marketing responsável pela comunicação do produto e/ou empresa é a promoção. Assim, “promoção é o elemento do *mix* de marketing que serve para informar, persuadir e lembrar o mercado de um produto e/ou da organização que o vende, tendo em vista, influenciar os sentimentos, crenças ou comportamento do público” (ETZEL; WALKER; STANTON, 2001, p. 446).

Nessa etapa do plano de marketing é necessário definir os principais métodos de comunicação que serão utilizados pelo futuro empreendimento. Para definir o(s) método(s) de comunicação, é importante considerar não apenas os custos dos mesmos, mas também a eficiência destes em atingir os objetivos estabelecidos no plano de marketing. Os principais métodos promocionais podem ser visualizados no quadro 24.

Métodos	O que é e exemplos
<i>Venda pessoal</i>	Apresentação direta de um produto a um cliente potencial feita por um representante da organização que o está vendendo. Exemplo: apresentação de vendas, distribuição de amostras, feiras e convenções, etc.
<i>Propaganda</i>	Comunicação impessoal paga pelo patrocinador e na qual esse patrocinador é claramente identificado. Exemplo: anúncios em rádio e TV, anúncios em embalagens, anúncios em projeções cinematográficas, cartazes luminosos, anúncios em lojas, anuários, etc.
<i>Promoção de vendas</i>	É a atividade de estimular a demanda projetada para complementar a propaganda e facilitar a venda pessoal. É paga pelo patrocinador. Exemplo: brindes, amostras grátis, exposições, demonstrações, descontos, promoção de trocas, programas de fidelização, distribuição de adesivos, etc.
<i>Relações públicas</i>	Compreendem uma ampla variedade de esforços de promoção visando a formação de atitudes e opiniões de modo geral favoráveis diante de uma organização e de seus produtos. Exemplo: seminários, Kits para a imprensa, relatórios anuais, patrocínios, publicações, <i>lobbying</i> , revista de empresa, eventos, relações com a comunidade, etc.
<i>Publicidade</i>	É uma forma especial de relações públicas que envolve as novidades de uma organização ou de seus produtos (forma não paga). Exemplo: comunicados à imprensa, entrevistas coletivas, fotografias, etc.
<i>Marketing Direto</i>	Catálogos, lista de clientes, telemarketing, compra por TV, internet, etc.

Quadro 24 – Métodos promocionais.

Fonte: Baseado em Etzel, Walker e Stanton (2001) e Kotler (1998).

É importante destacar que, dependendo do estágio do ciclo de vida do produto, diferentes estratégias promocionais podem ser adotadas, conforme se verifica no quadro 25.

Todas as variáveis do *mix* de marketing apresentadas devem ser descritas na seção de estratégias de marketing. Cada estratégia deve possuir um conjunto de ações que deverão ser implementadas pelo futuro empreendimento, caso este seja de fato viável.

Situação de mercado	Estratégia promocional
Estágio de lançamento	
Os clientes desconhecem as características do produto e não sabem como ele poderá beneficiá-los.	O vendedor deve estimular a demanda primária (demanda por um tipo de produto). Exemplo: venda pessoal, exposição em feiras comerciais.
Estágio de crescimento	
Os consumidores estão conscientes dos benefícios do produto. O produto está vendendo bem, e os intermediários querem trabalhar com ele.	Estimular a demanda seletiva (demanda por uma determinada marca) à medida que a concorrência cresce. Os intermediários dividem o esforço promocional.
Estágio de maturidade	
A concorrência se intensifica e as vendas se estabiliza.	A propaganda é usada para persuadir, maiores verbas são gastas com propaganda e isso contribui para o declínio dos lucros.
Estágio de declínio	
Vendas e lucros estão em declínio. Produtos novos e melhores estão entrando no mercado.	Os esforços promocionais são substancialmente cortados. A ênfase passa a ser lembrar os clientes restantes.

Quadro 25 - Estratégias promocionais para as diferentes fases do ciclo de vida do produto.

Fonte: Baseado em Etzel, Walker e Stanton (2001).

10. A implementação e o controle do plano de marketing

Para efetuar a **implementação do plano de marketing** do empreendimento é necessário antes definir as ações necessárias para sua execução. “A implementação é o processo que transforma o plano de marketing em ações específicas e assegura a execução dessas ações de modo a alcançar os objetivos estabelecidos no plano” (KOTLER, 1998, p. 662). Para ser viabilizada, cada estratégia deve possuir um conjunto de ações, conforme é possível observar no quadro 24. Convém ressaltar que cada objetivo pode possuir um conjunto de estratégias.

Para a implementação acontecer, é necessário definir os responsáveis e o prazo de execução de cada ação. Em novos empreendimentos, geralmente quem executa as ações de marketing é o próprio empreendedor, pois é o maior interessado na execução do plano de marketing.

Como na maioria das vezes podem acontecer surpresas durante a implementação do plano de marketing, é necessário estabelecer **mecanismos de controle** do plano (quadro 26). O controle assegura que as coisas sejam feitas de acordo com as expectativas e conforme o planejado.

O processo de controle permite a realização de um *feedback* do plano de marketing, ou seja, verificar se o que foi planejado está realmente sendo executado ou se são necessárias algumas ações corretivas para ajustar o plano de marketing. É importante lembrar que as ações estão relacionadas a aspectos de curto prazo, portanto podem sofrer alterações. Para checar o desempenho do plano de marketing pode-se utilizar os controles apresentados no quadro 27.

Objetivo(s) de marketing	Estratégia(s) de marketing	Ações de marketing	Responsável	Prazo de execução	Mecanismos de controle
Objetivo 1	Estratégia de produto	Ação 1 Ação 2 Ação 3 Ação n.	Quem?	Até quando?	Como verificar se o que foi planejado foi executado?
	Estratégia de preço	Ação 1 Ação 2 Ação 3 Ação n.	Quem?	Até quando?	Como verificar se o que foi planejado foi executado?
	Estratégia de distribuição	Ação 1 Ação 2 Ação 3 Ação n.	Quem?	Até quando?	Como verificar se o que foi planejado foi executado?
	Estratégia de promoção	Ação 1 Ação 2 Ação 3 Ação n.	Quem?	Até quando?	Como verificar se o que foi planejado foi executado?

Quadro 26 - Exemplo de formulário de ações para a implementação e o controle do plano de marketing.

Tipos de controle	Propósito de controle	Abordagens
<i>Controle do plano anual</i>	Examinar se os resultados planejados estão sendo atingidos	Análise de vendas e de participação de mercado.
<i>Controle de rentabilidade</i>	Examinar onde a empresa está ganhando e perdendo	Análise da rentabilidade por: produto, território, cliente, segmento, canal de distribuição, etc.
<i>Controle de eficiência</i>	Avaliar e melhorar a eficiência de gastos e o impacto dos gastos de marketing	Eficiência por força de vendas, propaganda, promoção de vendas, etc.

Quadro 27 - Tipos de controle**Fonte: Baseado em Kotler (1998).**

No próximo capítulo são apresentados aspectos relacionados ao Plano de Operações do Plano de Negócios.

CAPÍTULO 4**O PLANO DE OPERAÇÕES**

Seções de estudo do capítulo	Objetivos de aprendizagem
1 - Introdução	Desenvolver uma breve contextualização dos assuntos que serão abordados no capítulo
2 - O que é localização?	Compreender os fatores que influenciam na escolha da localização do futuro empreendimento
3 - A macro e a micro localização do empreendimento	Caracterizar a macro e a micro localização do futuro empreendimento
4 - Técnicas de análise de localização	Descrever as técnicas de análise de localização do futuro empreendimento
5 - A capacidade de produção do empreendimento	Identificar os aspectos que influenciam na capacidade de produção do futuro empreendimento e compreender a relação da capacidade de produção com as demais etapas do plano de negócios
6 - As estratégias de capacidade de produção	Caracterizar as diferentes estratégias de capacidade de produção
7 - Seleção do processo	Compreender, dentro do contexto do plano de negócios, o que é um processo e entender as decisões que envolvem a escolha dos processos empresariais
8 - O que é um fluxograma?	Entender o que é e a importância de um fluxograma de produção;
9 - O que é um <i>Layout</i> /Arranjo Físico?	Entender o que é e a importância de um <i>layout</i> /arranjo físico
10 - Seleção da tecnologia e dos equipamentos	Compreender a importância da tecnologia no contexto no plano de negócios
11 - A organização e a composição da equipe de trabalho	Caracterizar a importância da função organização e da composição da equipe de trabalho do futuro empreendimento.

1. Introdução

Levando em consideração as etapas do plano de negócios, esse capítulo tem a finalidade de caracterizar a etapa relacionada ao Plano de Operações (ver figura 14). O Plano de Operações do Plano de Negócios é dividido em várias sub-etapas, conforme se pode observar na figura 15.

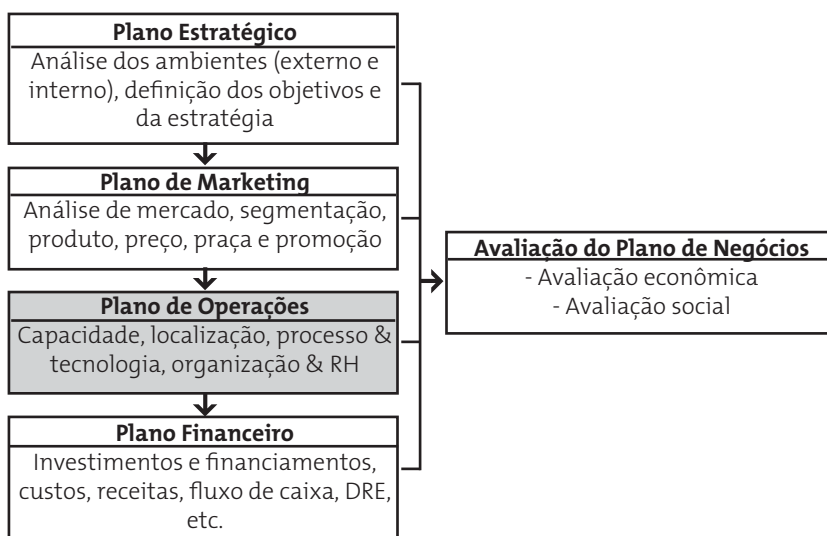


Figura 14 - O plano de operações como uma etapa do Plano de Negócios.

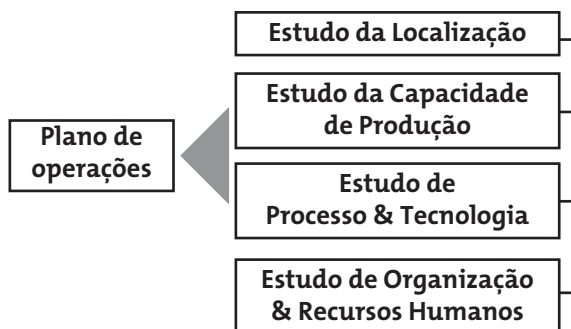


Figura 15 - Etapas do Plano de Operações.

Convém ressaltar que, para que o empreendimento entre em operação, caso o plano de negócios seja viável, é necessário que sejam definidos: a localização do futuro empreendimento, a capacidade de produção, os processos de produção e de prestação de serviços, os equipamentos e tecnologia necessários para o funcionamento da empresa, o fluxo de trabalho e a disposição física dos equipamentos, a equipe operacional e gerencial e a organização do futuro empreendimento.

2 . O que é localização?

A localização pode ser considerada como sendo um processo para determinar o local geográfico para as operações de um empreendimento. Assim, a localização é a posição geográfica de uma operação relativamente aos recursos, a outras operações ou clientes com os quais interage (SLACK *et. al.*, 1997).

O empreendedor deverá levar em consideração muitos fatores ao avaliar a conveniência de um local específico, incluindo a proximidade a clientes e fornecedores, os custos de mão-de-obra e os custos de transporte (RITZMAN; KRAJEWSKI, 2004). Assim, o estudo da localização do futuro empreendimento é de fundamental importância para o mesmo, tendo em vista que a localização pode ser um dos diferenciais competitivos da organização.

Ao selecionar o local para o futuro empreendimento, deve-se levar em conta aquele “ponto” que ofereça a maior diferença entre receitas e custos; a isto podemos denominar de **Localização Ótima**, aquela que minimiza ao máximo os custos da empresa.

São vários os aspectos que podem influenciar na escolha da localização do futuro empreendimento. Esses aspectos podem ser classificados em fatores de fornecimento (mão-de-obra, custo da terra, energia, transporte e comunidade) e fatores de demanda (imagem do local, conveniência para clientes).

Assim, ao elaborar o plano de operações, o empreendedor deve verificar quais aspectos poderão influenciar no sucesso do futuro empreendimento no que diz respeito à localização do mesmo.

Considerando que 10% pode ser um índice de lucratividade sobre as vendas, a escolha correta da localização pode proporcionar potenciais lucros, ou até mesmo, prejuízos para o futuro empreendimento. Além dos custos, o empreendedor deve considerar os aspectos relacionados ao mercado, como o produto, o cliente, os fornecedores e os concorrentes. A escolha da localização também deve estar pautada nas estratégias de marketing.

As demais etapas do Plano de Operações, como a capacidade de produção, a tecnologia, o processo de produção, a organização da empresa e os recursos humanos também devem ser considerados na escolha da localização ótima do futuro empreendimento. Para auxiliar o empreendedor na seleção na localização do empreendimento, deve-se pensar em termos de macrolocalização e microlocalização.

3. A macro e a micro localização do empreendimento

No plano estratégico e no plano de marketing o empreendedor começará a perceber a importância da localização para o sucesso competitivo do futuro negócio. Assim, a decisão da localização de um empreendimento talvez seja a decisão mais importante que o empreendedor terá que tomar. Isso ocorre porque grande parte dos investimentos fixos são em instalações empresariais e o custo de uma decisão errada pode levar ao fracasso do futuro negócio.

Sendo assim, para escolher a localização ótima, é preciso pensar em um primeiro momento na **macrolocalização** do empreendimento, ou seja, definir a região onde deverá estar localizada a unidade de produção. Para esta etapa, é interessante levar em consideração alguns aspectos, tais como os dispostos no quadro 28:

Aspectos a considerar	Questionamentos
Acesso a mercados/centros de distribuição	Qual é a distância do mercado e dos grandes centros de distribuição? Quais serão os custos envolvidos na decisão?
Acesso a fornecedores e recursos	Qual é a distância dos principais fornecedores?
Aspectos comunitários e governamentais	Existe algum aspecto na comunidade que poderá inibir a instalação da empresa na região? E em relação ao governo, há algum incentivo/benefício para a instalação da empresa na região?
Possibilidades de competição	Como é a concorrência na região? Há muitas empresas instaladas?
Aspectos ambientais	Qual é a legislação ambiental? Exige alguma restrição para a instalação da empresa?
Disponibilidade e qualidade da força de trabalho	Qual é a disponibilidade da força de trabalho? A mão de obra é qualificada?
Impostos e financiamentos	Como são os índices de impostos? A região é isenta de algum tributo? Quais as linhas de financiamento para a região?
Facilidades de transportes	Como é a infra-estrutura de transporte (rodoviário, ferroviário, aéreo, etc.)?
Disponibilidades de utilidades e serviços (Aglomeração)	A região já é desenvolvida? Há escolas, supermercado, hospitais, etc.?

Quadro 28 - Aspectos da macrolocalização do empreendimento.

Depois de analisar e selecionar a macrolocalização deve-se pensar no ponto específico, ou seja, na **microlocalização**. A análise da microlocalização é importante porque alguns fatores – como fatores de produção, água, energia, combustíveis, proximidade a terminais de transporte ou zonas urbanas, características do terreno, etc. – só poderão ser plenamente definidos após essa análise. Da mesma forma que a macrolocalização, para selecionar a microlocalização, alguns fatores devem ser considerados, tais como:

- superfície disponível;
- custos do terreno;
- topografia do terreno;

- instalações e equipamentos;
- proximidades dos serviços públicos;
- serviços de água, luz, telefone, gás;
- disponibilidade de escolas, hospitais, e demais necessidades requeridas para os trabalhadores e suas famílias.

Na figura 16 é apresentado um modelo que pode ser utilizado na escolha do ponto específico de localização da empresa.

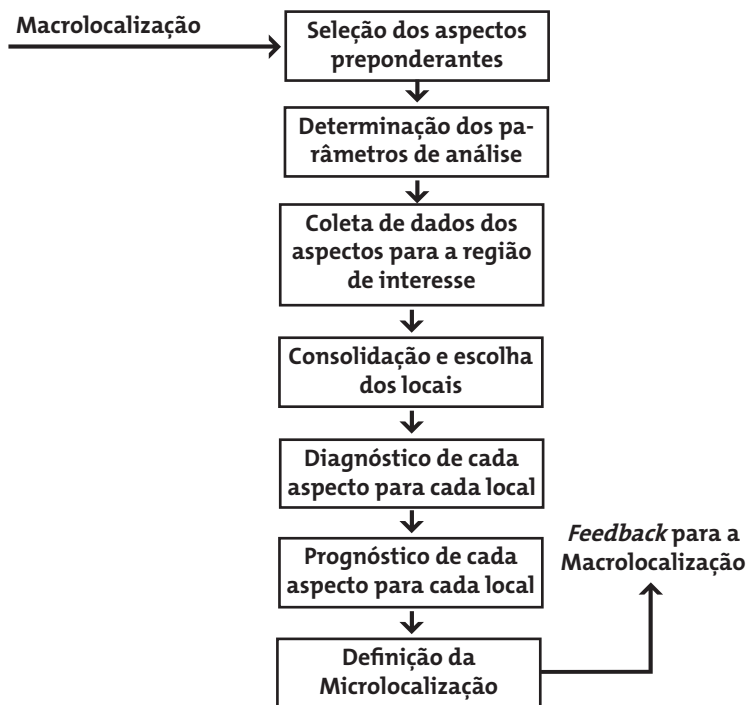


Figura 16 – Modelo para a análise da microlocalização.

Fonte: Baseado em Casarotto (2002, p. 152).

Cabe ressaltar que existem outros modelos para a análise da localização que podem ser utilizados para tornar a escolha do empreendedor a mais acertada possível. Tais modelos são detalhados a seguir.

4. Técnicas de análise de localização

Além do modelo representado pela figura 16, os empreendedores poderão utilizar os seguintes métodos de análise de microlocalização:

a) Método dos orçamentos comparados: esse método procura considerar os fatores mais influentes na escolha da localização. Tais fatores são chamados de fatores locais, como custos de produção, investimentos em instalações, custos de transportes, etc. Para adotar esse método, deve-se: (i) pré-selecionar os locais; (ii) fazer uma análise em termos de custos de cada um dos fatores locais considerados importantes para o empreendimento, como custo de transporte, custos de reformas, etc.; e, (iii) verificar que local apresenta o menor orçamento.

b) Método da pontuação ponderada: nesse método deve-se:

- pré-selecionar os locais;
- selecionar fatores locais considerados importantes para o seu negócio;
- atribuir pesos para cada um dos fatores. Esses pesos podem variar de 1 a 3 ou 1 a 5;
- atribuir notas para cada um dos critérios analisados em cada um dos locais (as notas podem variar de 1 a 5 ou 1 a 10);
- multiplicar o peso pela nota para cada um dos locais;
- verificar que local obteve a maior média/*score*;

O método de pontuação ponderada possui algumas vantagens e desvantagens. As vantagens são: método mais simples e que engloba diversos fatores na comparação entre os locais (A, B e C). Já as desvantagens: exige consenso na decisão de pesos para os fatores e médias e não envolve análise de custos.

c) Check-list qualitativo para análise de localização: esta não é necessariamente uma técnica de análise de localização, mas pode ser

utilizada para fazer uma avaliação mais qualitativa dos locais para a instalação do empreendimento. Nessa análise, deve-se considerar os seguintes aspectos:

- O valor do aluguel é competitivo? (Custo/benefício)
- O espaço físico é adequado? (Atual + expansão)
- O local fica em uma região movimentada? (Varejo)
- O seu negócio é permitido na região? (Prefeitura)
- Existe estacionamento para clientes?
- O local é de fácil acesso? (Fornecedores e clientes)
- O local é de fácil acesso para os funcionários?
- O imóvel é novo e de boa aparência?
- As instalações estão em boas condições?
- O imóvel é seguro e bem protegido?

Enfim, de posse desses métodos de análise de localização o empreendedor poderá fazer uma análise mais criteriosa dos potenciais locais para a instalação do empreendimento. Cabe ressaltar que é muito comum o uso combinado de dois ou mais métodos para garantir uma escolha mais cuidadosa.

5. A capacidade de produção do empreendimento

Determinar o tamanho, isto é, a capacidade de produção do futuro empreendimento é uma questão de extrema importância para os tomadores de decisão. De acordo com Woiler e Mathias (1996), um empreendimento com grande capacidade pode representar um potencial para bons lucros, se houver economias de escala e se a demanda para o produto crescer a uma taxa elevada. No entanto, pode representar um desastre se a demanda crescer a uma taxa modesta.

Assim, o sucesso de uma organização está intimamente relacionado ao planejamento da capacidade, pois um excesso de capacidade pode se tornar tão angustiante quanto a falta de capacidade. Dessa forma, as decisões relacionadas ao tamanho trazem consequências sobre a

capacidade de competição futura de uma empresa. Por isso, o estudo da capacidade de produção se justifica, pois é necessário selecionar uma capacidade que seja considerada ótima para o futuro empreendimento. No quadro 29 são apresentados alguns exemplos de medidas de tamanho/capacidade de produção.

Empresa	Insumos	Medida da Capacidade
Fábrica de refrigerantes	Horas-máquina disponíveis	Número de unidades/ano
Hotel	Leitos disponíveis	Número de hóspedes/dia
Cinema	Número de assentos	Número de espectadores/ semana
Fábrica de cimento	Volume do forno	
Empresa de transportes	Número de poltronas	Nº de passageiros/ano
Usina hidroelétrica	Tamanho das turbinas	Potência gerada(MW)/ano
Loja	Área da loja	Vendas/mês
Escola	Número de alunos	Número de formados/ano

Quadro 29 - Medidas de tamanho.

Considerando a importância do planejamento da capacidade de produção, pode-se definir tanto o tamanho como a capacidade uma empresa pode atingir quando em operação durante um período de tempo, do ponto de vista técnico e econômico (WOILER; MATHIAS, 1996).

5.1. A capacidade de produção sob o ponto de vista técnico e econômico

Sob o **ponto de vista técnico** ou de engenharia, a capacidade de produção que define o tamanho do processo “é a máxima produção que pode ser obtida com determinado processo (ou equipamento) durante um determinado período de tempo” (WOILER; MATHIAS, 1996, p. 133). Já sob o **ponto de vista econômico**, a capacidade de produção que define o tamanho do processo é aquela que possibilita o menor **custo médio** ou **unitário de produção**.

Cabe ressaltar a diferença dos custos sob a ótica econômica e contábil, pois a ótica contábil considera apenas os custos explícitos, ou seja, aqueles que aparecem na contabilidade de custos, como: custo da mão-de-obra, depreciação, energia elétrica, etc. Já sob a ótica econômica, consideram-se, além dos custos explícitos, os custos implícitos, isto é, aqueles que correspondem a elementos como: retorno do capital sobre o investimento, custo do trabalho ou outros recursos de posse própria, etc. Os custos implícitos também podem ser chamados de *custos de oportunidade*. Custos de oportunidade é o sacrifício que se faz ao se fazer uma escolha. São custos que não necessariamente envolvem desembolso monetário.

Pela análise do tamanho sob o ponto de vista econômico, pode-se selecionar aquele tamanho considerado ótimo pela ótica dos custos, ou seja, a escala de produção que conduz a mais alta rentabilidade para a empresa. Assim, tamanho ótimo é a escala de produção que conduz a maior razão benefícios/custos para o empresário e/ou sociedade.

O tamanho ótimo pode ser representado pela figura 17. Pode-se observar que a capacidade de produção que corresponde ao custo médio mínimo é considerada o “Tamanho Ótimo”.

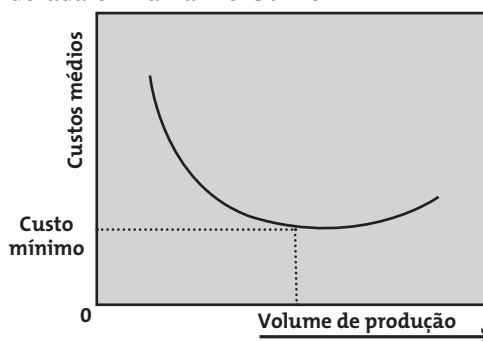


Figura 17 -- Tamanho ótimo.

O tamanho também está relacionado a vários outros aspectos do plano de negócios, conforme se verifica na próxima subseção.

5.2. Condicionantes do tamanho

Ao selecionar uma capacidade de produção que seja ótima para o

futuro negócio, o empreendedor deve levar em consideração a relação do tamanho com outros aspectos do plano de negócios. Cada um dos condicionantes descritos a seguir pode influenciar de forma decisiva na escolha do tamanho.

a) Tamanho e custos: os custos que uma empresa apresenta em curto prazo são divididos em custo fixo, custo variável e custo total. Além destes, há o custo médio (ou unitário) que é obtido por meio da divisão do custo total pelo volume de produção. O ponto de custo médio mínimo é que define a correspondente capacidade de produção ótima (tamanho ótimo) quando se considera no ponto de vista de curto prazo.

b) Tamanho e mercado: é necessário que o empreendedor tenha um programa de produção que seja compatível com a capacidade de absorção do mercado. Sendo assim, é necessário que sejam verificados:

o dinamismo da demanda: a perspectiva de um crescimento rápido da demanda poderá justificar a instalação de um processo com capacidade em excesso;

a distribuição geográfica do mercado: a maior ou menor dispersão do mercado é importante porque influi no custo de distribuição do produto; por isso é importante determinar o preço final para o consumidor.

c) Tamanho e localização: nesse caso, a capacidade de produção será dependente da distribuição geográfica do mercado e da existência de economias de escala. Estes fatores influenciam no custo de aquisição de fatores de produção e distribuição do produto. Sendo assim, é importante determinar o tamanho e a localização de forma conjunta.

d) Tamanho e investimentos: é necessário que se verifique a existência de recursos (próprios e de terceiros), para atender a implementação de determinada capacidade de produção.

e) Tamanho e processo e tecnologia: o tamanho, o processo e a tecnologia são grandes responsáveis pelas economias de escala, em termos de custo menor para equipamentos com maiores capacidades. Sendo assim, a determinação dos processos e da tecnologia empregada é de fundamental importância para a escolha do tamanho da empresa.

6. Estratégias de capacidade

De acordo com Ritzman e Krajewski (2004) três aspectos devem ser considerados pelo empreendedor antes de tomar decisões sobre a capacidade: (a) dimensionar as reservas de capacidade; (b) determinar a oportunidade e o tamanho da expansão; e (c) vincular a capacidade a outras dimensões operacionais.

Esses aspectos podem ser considerados estratégias de capacidade, conforme é possível visualizar no quadro 30, e tais estratégias estão vinculadas aos condicionantes do tamanho apresentados na seção anterior.

Estratégias de capacidade	Como utilizar
Dimensionar as reservas de capacidade	As taxas médias de utilização da capacidade não devem chegar muito perto de 100%. Quando elas chegam é um sinal para aumentar a capacidade ou diminuir a aceitação de pedidos para evitar uma produtividade declinante
Determinar a oportunidade e o tamanho da expansão	Quando devemos expandir? Em qual proporção expandir? O empreendedor poderá utilizar duas estratégias: a) Estratégia expansionista: envolve saltos grandes e não frequentes da capacidade. Essa estratégia: minimiza a possibilidade de vendas perdidas devido à capacidade insuficiente; possibilita economias de escala; a empresa pode competir com a estratégia de custo baixo, possibilitando maior participação da empresa no mercado. b) Estratégia de “esperar para ver”: envolve saltos menores de expansão, mas frequentes. Tal estratégia não acompanha a demanda, apoiando-se em opções de curto prazo, como o uso de horas extras, trabalhadores temporários, subempreiteiros, etc. Essa estratégia reduz o risco de uma expansão exagerada baseada em previsões de demanda excessivamente otimistas, mas, em contrapartida, se a demanda aumentar muito e de forma não esperada, a empresa pode ser passada para trás por um concorrente.
Vincular a capacidade a outras decisões	As decisões sobre capacidade devem ser vinculadas às estratégias e aos processos do futuro negócio. Quando o empreendedor toma decisões relacionadas à localização, investimentos, etc., tais decisões precisam considerar o impacto sobre as reservas de capacidade.

Quadro 30 - Estratégias de capacidade

Fonte: Baseado em Ritzman e Krajewski (2004).

7. Seleção do processo

Uma das decisões mais importantes em relação à operação do futuro empreendimento está relacionada à seleção do **processo** (de produção e/ou de prestação de serviços). Um processo envolve o uso de recursos de uma organização para proporcionar algo de valor. Nenhum bem pode ser feito e nenhum serviço pode ser prestado sem um processo e nenhum processo pode existir sem um bem ou serviço (RITZMAN; KRAJEWSKI, 2004).

Assim, a expressão “seleção do processo” está relacionada à maneira pela qual o empreendedor decidirá como fabricar seus bens e/ou fornecer seus serviços. Para gerenciar eficientemente os processos o empreendedor precisa selecionar os insumos, as operações, os fluxos de trabalho e os métodos que transformam insumos em resultados (RITZMAN; KRAJEWSKI, 2004).

As decisões que o empreendedor irá tomar sobre os processos que serão adotados pelo futuro empreendimento devem ser pautadas nas prioridades competitivas definidas no plano estratégico do plano de negócios e na sua habilidade para obter os recursos necessários a fim de apoiá-los. Na figura 18 pode-se verificar que a seleção do processo tem uma relação intrínseca com outros aspectos do Plano de Negócios.



Figura 18 - A seleção do processo e outros aspectos do plano de negócios.

Fonte: Stevenson (2001, p. 147).

Ao selecionar os processos do futuro empreendimento o empreendedor deve levar em consideração dois aspectos importantes

(RITZMAN; KRAJEWSKI, 2004): (a) os processos constituem a base de toda a atividade de trabalho e existem em todas as organizações; (b) os processos fazem parte de outros processos ao longo da **cadeia de valor** de uma empresa. Cadeia de valor é o conjunto de atividades que são executadas por uma empresa e que permitem agregar valor aos bens e serviços produzidos por ela.

Nesse contexto, decisões relacionadas ao “fazer ou comprar” devem ser consideradas pelo empreendedor (mais detalhes sobre essas decisões no quadro 29). Essas decisões estão relacionadas aos processos de integração vertical e terceirização. **Integração vertical** é a forma de organização da cadeia de valor em que a empresa desenvolve as atividades internamente. **Terceirização** é o processo de transferência, dentro da firma (empresa origem), de funções que podem ser executadas por outras empresas (empresas destino).

Além das decisões de fazer ou comprar, existem outros aspectos que devem ser considerados pelos empreendedores na seleção dos processos do futuro empreendimento. Esses aspectos também podem ser visualizados no quadro 31.

A figura 19 relaciona as decisões que são consideradas na escolha do processo e os tipos de processos que podem ser utilizados pelo futuro empreendimento:

Decisões que envolvem os processos	Implicações
1) <i>Decisões de produzir ou comprar</i>	A extensão até a qual a empresa irá fabricar internamente (integração vertical) os bens e/ou serviços, em oposição à situação de depender de outras empresas (terceirização) para a manufatura dos bens ou o fornecimento dos serviços.
2) <i>Escolha do processo</i>	Determinará se os recursos serão organizados em torno de produtos ou processos. A escolha é bastante influenciada pelas prioridades competitivas do futuro empreendimento. O empreendedor tem cinco opções de processos que fornecem bens ou serviços (figura 4.11). Tais processos variam em função do nível de customização e volume.
3) <i>Intensidade da utilização de bens de capital</i>	A combinação de equipamento e trabalho que será utilizada pelo futuro empreendimento.

4) Flexibilidade do processo	Nível em que o sistema pode ser ajustado às mudanças nos requisitos de processamento, devido a fatores como mudanças no projeto do bem ou do serviço, alterações no volume processado ou mudanças na tecnologia.
5) Envolvimento do cliente	Modo pelo qual os clientes tornam-se parte do processo e o grau de sua participação.

Quadro 31 - Decisões que envolvem os processos.

Fonte: Baseado em Ritzman e Krajewski (2004); Stevenson (2001).

As cinco decisões sobre processos apresentadas no quadro 29 representam questões amplas e estratégicas. Na próxima etapa do plano de operações, também relacionada aos processos, é mostrada a importância dos fluxos (de materiais, informação, clientes, etc.), ou seja, os fluxogramas do futuro empreendimento.

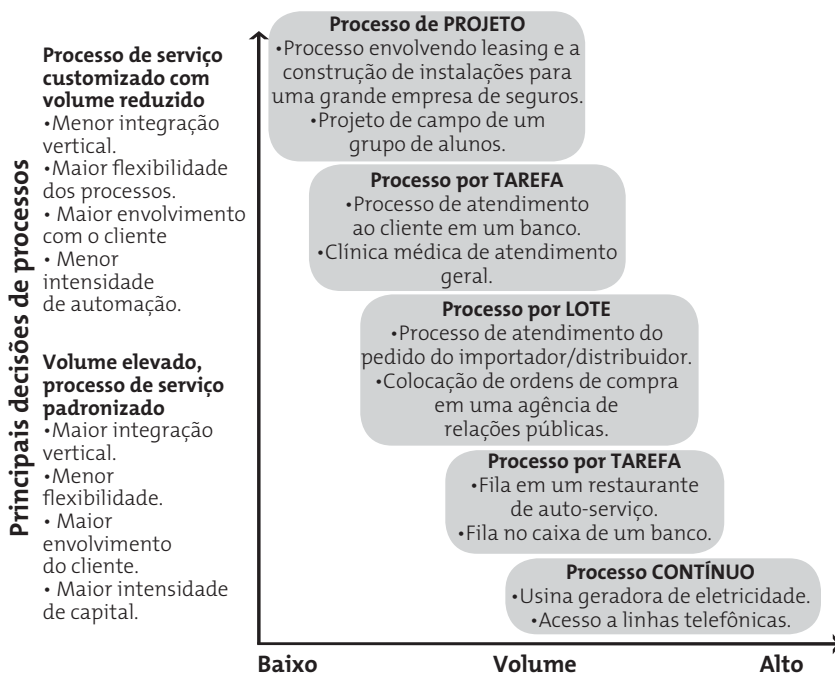


Figura 19 - As decisões que devem ser consideradas na escolha do processo.

Fonte: Ritzman e Krajewski (2004, p. 39).

8. O que é um fluxograma?

Depois que o(s) tipo(s) de processo(s) foi(foram) definido(s), deve-se elaborar os **fluxogramas**. Um fluxograma é uma representação visual dos processos de produção de bens e/ou de prestação de serviços. Ritzman e Krajewski (2004) afirmam que um fluxograma traça o fluxo de informações, clientes, funcionários e equipamentos ou materiais em um processo. Os fluxogramas são utilizados em processos industriais e em processos de serviços.

Embora a elaboração de um fluxograma não exija um formato único (representação por meio de retângulos, linhas ou setas), em processos industriais se pode utilizar os símbolos apresentados no quadro 32.

	Operação: qualquer transformação realizada sobre o material. Ex.: furar, polir, aquecer, cortar, etc.
	Inspeção: é caracterizada por uma verificação de uma variável ou de um atributo material. Ex.: medir, pesar, verificar se há defeitos, etc.
	Demora: uma demora ocorre quando o material pára dentro do processo produtivo, seja porque está aguardando um transporte para a operação seguinte ou por outras razões.
	Transporte: um transporte ocorre quando um material é movimentado.
	Armazenamento: ocorre quando o material é colocado em local previamente definido para estocagem dos materiais. O material permanece parado até que seja retirado.
	Atividade combinada(operação-inspeção): o material sofre uma operação e, ao mesmo tempo, uma inspeção. Ex.: na abertura de um furo, verifica-se o diâmetro e continua-se a furar.
	Atividade combinada(operação-transporte): o material é processado ao mesmo tempo em que está sendo transportado. Ex.: cozimento do biscoito em um forno dotado de uma esteira.

Quadro 32: Símbolos que podem ser utilizados em fluxogramas (processo industrial).

Fonte: Baseado em Martins e Laugeni (2005).

Em processos de serviços, o fluxograma representa todos os encontros de serviço ou ocasiões em que há contato com os clientes e um fornecedor de serviço. Assim, caso o plano de negócios seja sobre uma empresa prestadora de serviços, o fluxograma poderá ser utilizado para destacar os problemas e oportunidades no processo de entrega. Para elaborar um fluxograma de serviço deve-se (LOVELOCK; WRIGHT, 2001):

- identificar cada interação que um determinado tipo de cliente tem ao usar um serviço;
- colocar todas essas interações linearmente na sequência em que ocorrem.

Os símbolos que podem ser utilizados na elaboração de um fluxograma de um processo de prestação de serviços podem ser visualizados no quadro 33.

Símbolos	Significados
	Representam pontos de tomada de decisão
	Atividades
	Pontos iniciais e finais

Quadro 33 - Símbolos que podem ser utilizados em fluxogramas (processo de serviços).

Fonte: Baseado em Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005).

Para finalizar, é possível afirmar que o fluxograma é uma representação gráfica do seqüenciamento do processo produtivo (de bens e/ou serviços). Ele é importante para um outro aspecto relacionado ao processo, isto é, para a elaboração do *layout*.

9. O que é um *Layout*/Arranjo Físico?

Um aspecto importante do plano de operações está relacionado ao *layout*, também chamado de arranjo físico. *Layout* é a configuração de departamentos, de centros de trabalho, de instalações e equipamentos,

com ênfase especial na movimentação otimizada dos elementos aos quais se aplica o trabalho (os clientes em um hospital, os materiais em uma fábrica, etc.) (STEVENSON, 2001).

De uma forma mais simplificada, pode-se dizer que o *layout* é a disposição do espaço interno das máquinas, dos equipamentos e das pessoas. Sendo assim, tem como objetivo a obtenção do máximo de rendimento no processo produtivo (de bens e/ou serviços), otimizando-se a utilização dos tempos e dos movimentos.

O *layout* de uma empresa possui implicações práticas e estratégicas, pois, de acordo com Ritzman e Krajewski (2004):

- facilita o fluxo de materiais e informações;
- aumenta a utilização eficiente da mão-de-obra e dos equipamentos;
- aumenta a conveniência do cliente e as vendas em uma loja varejista;
- aumenta a moral dos funcionários;
- melhora a comunicação.

Para selecionar o tipo de *layout* que será utilizado pelo futuro empreendimento é importante conhecer o tipo de operação da empresa.

9.1. Tipos de *layout*

A elaboração de um *layout* é uma atividade multidisciplinar, pois envolve diversas áreas da empresa. Assim, ao elaborar o *layout* do futuro empreendimento, é importante levar em consideração a opinião de consultores e especialistas na área em que o empreendedor está desenvolvendo o seu negócio.

No processo de elaboração do *layout* deve-se levar em consideração algumas questões práticas: (i) planejar o todo e depois as partes; (ii) determinar a quantidade que será produzida, a qual será importante para o cálculo do número de máquinas, da área do estoque, entre outros; e, (iii) depois que foi definido o número de máquinas, deve-se estabelecer o tipo de *layout*.

Os tipos de *layout* que podem ser utilizados por uma indústria podem ser visualizados no quadro 34. É importante lembrar que, para

determinar o tipo de *layout*, é necessário considerar o processo e os tipos de máquinas que serão utilizados

CARACTERÍSTICAS		TIPOS DE LAYOUT			
		Posicional/ Fixo	Processo/ Funcional	Celular	Produto
	Definição	Consiste na organização de máquinas, equipamentos e trabalhadores em torno de um produto.	Consiste na formação de departamentos/setores especializados em determinadas tarefas.	Dedicação de grupos de máquinas, equipamentos e trabalhadores à famílias de partes ou produtos; recursos necessários ao processamento se encontram reunidos.	Envolve localizar os recursos produtivos transformados inteiramente segundo a melhor conveniência do recurso que está sendo transformado.
	Objetivo	Otimizar a localização de centros de recursos ao redor do produto.	Aproximar setores com maior inter-tráfego para minimizar movimentação de materiais.	Otimizar a formação de famílias; dimensionar o número de máquinas de cada tipo em cada célula.	Facilitar o controle, devido ao fato de o fluxo de produtos, clientes ou informações ser claro.
	Parâmetros	Centros de recursos, pontos de localização, requisitos de localização de recursos.	Volumes/preferências entre setores, custos de movimentação, distâncias, restrições ambientais	Roteiros, lista de materiais; lista de máquinas; capacidade; demanda; habilidades da mão de obra.	A necessidade dos processos de bens, clientes ou informações devem ter uma sequência comum.
	Exemplos	Construção de uma rodovia, restaurantes de alta classe, manutenção de computador de grande porte, etc.	Hospital, supermercado, bibliotecas, etc.	Empresas manufatureiras de componentes de computador, áreas para produtos específicos em supermercados.	Montagem de automóveis, restaurante <i>self service</i> , etc.

Quadro 34 - Tipos de layout/arranjo físico.

O empreendedor poderá também optar pelo tipo de *layout* misto. Este combina elementos de alguns ou todos os tipos básicos de arranjos físicos, ou combina tipos básicos na forma pura em diferentes partes da organização (SLACK *et. al.*, 1997). Na figura 20 é possível observar um exemplo de *layout* misto para uma empresa do ramo gastronômico.

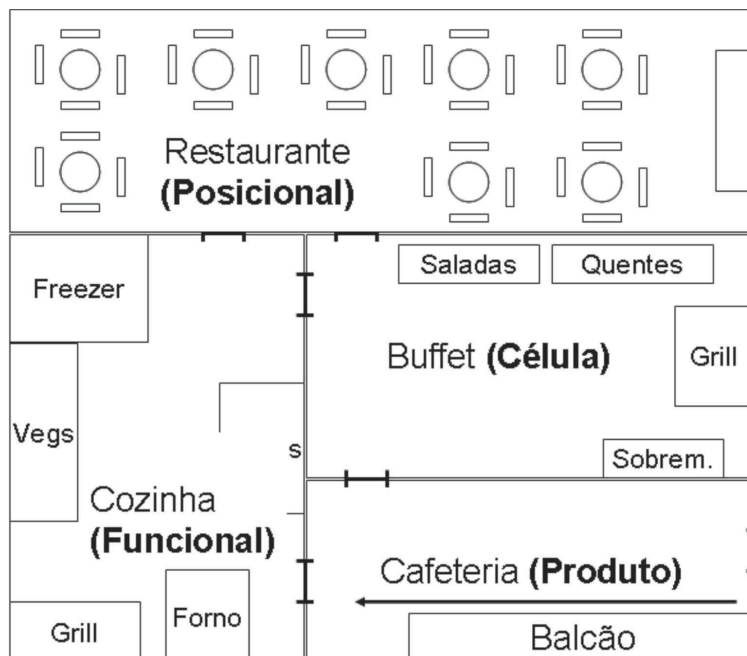


Figura 20 - Layout misto.
Fonte: Baseado em Slack *et. al.* (1997).

Para o escritório da empresa, o empreendedor poderá utilizar outros tipos de *layout*, conforme pode ser visualizado no quadro 35.

Na próxima seção é apresentada a tecnologia e os equipamentos que devem ser selecionados para que o empreendimento possa entrar em operação/funcionamento. Para tanto, é importante ter em mente que todas as operações, sejam elas de bens ou serviços, utilizam algum tipo de tecnologia e equipamentos no processo.

Tipos de layout	Características
<i>Layout em corredor</i>	Incentiva as relações de grupo, principalmente quando o trabalho exige a formação de equipes
<i>Layout em espaço aberto</i>	Deve ser utilizado em áreas com grandes concentrações humanas, ocupa andares inteiros, auxilia na comunicação, utilizado em tarefas que não exigem grande grau de concentração.
<i>Layout panorâmica</i>	Divisória transparente e não vai ao teto, não existe a sensação de falta de privacidade, facilidade na supervisão.

Quadro 35 - Tipos de *layout* de escritório.**Fonte: Baseado em Araújo (2001).**

10. Seleção da tecnologia e dos equipamentos

Nesta sub-etapa do plano de operações, os equipamentos e conseqüentemente a tecnologia necessários para o funcionamento do futuro empreendimento precisam ser selecionados. Na definição do *layout* do negócio, já foram verificados quais eram os equipamentos essenciais para a operação da empresa, caso o plano de negócios fosse viável. Sendo assim, já se iniciou o processo de seleção dos equipamentos e da tecnologia.

A seleção dos equipamentos é considerada uma etapa simples, pois o empreendedor deverá listar os equipamentos (máquinas, móveis, utensílios, computadores, telefones, máquinas de fax, empilhadeiras, robôs, etc.) que deverão ser utilizados para o funcionamento do futuro empreendimento.

Muitos dos equipamentos que o empreendedor irá selecionar envolvem uma determinada tecnologia. Essa pode ser um simples processador de texto ou uma complexa e sofisticada tecnologia que será utilizada em um processo industrial. Nesse sentido, a tecnologia dos processos pode ser definida como: máquinas, equipamentos, dispositivos, etc., que ajudam a produção a transformar materiais, informações e consumidores de forma a agregar valor e atingir os objetivos estratégicos da empresa (SLACK *et. al.*, 1997).

Todas as operações da empresa utilizam tecnologias em seus processos e não apenas a área de produção. Até mesmo as empresas que desenvolvem um trabalho humano mais intensivo (como é o caso

das empresas prestadoras de serviços) possuem tecnologias em seus processos.

A tecnologia cada vez mais tem impulsionado a concorrência global. Empresas que investem em novas tecnologias geralmente têm uma condição financeira mais sólida do que aquelas que não o fazem. No entanto, para ser uma empresa de alta tecnologia, muitas vezes não é necessário que se faça uso dela, ou seja, em muitas tarefas, um simples serrote de mão é a melhor escolha, quando comparado com um laser controlado por computador. O quadro 36 apresenta os principais aspectos que devem ser considerados pelo empreendedor na escolha da tecnologia do futuro negócio.

De acordo com Ritzman e Krajewski (2004), algumas tecnologias podem ser selecionadas pelo empreendedor para o futuro empreendimento, tais como:

Tecnologias de informação: a tecnologia de informação é fundamental para as operações em qualquer lugar da cadeia de suprimentos e em todas as áreas funcionais da empresa. Existem basicamente quatro componentes da tecnologia de informação, são eles: *hardware*, *software*, banco de dados e telecomunicações.

Aspectos	Significado
A tecnologia como vantagem competitiva	As tecnologias selecionadas devem criar vantagem competitiva, isto é, criar valor (para os clientes e para a empresa).
A tecnologia deve ser adequada com as prioridades competitivas	A tecnologia selecionada deve proporcionar vantagens de custo, qualidade, tempo e flexibilidade.
A tecnologia pode proporcionar vantagens de pioneirismo	Muitas vezes vale a pena ser o primeiro a entrar no mercado com uma nova tecnologia, pois isso proporciona vantagens de pioneirismo. Um pioneiro pode, logo de início, ganhar uma grande participação no mercado e assim criar uma barreira à entrada de novas empresas.
A tecnologia empregada deve ter uma justificativa econômica	O empreendedor deve verificar se os investimentos em alta tecnologia se justificam financeiramente. Para isso deve elaborar um plano financeiro que lhe auxilie na avaliação do investimento, por meio das análises do valor presente líquido, da taxa interna de retorno, do <i>pay back</i> , entre outros indicadores de avaliação de investimentos.

Quadro 36 - Aspectos que devem ser levados em consideração na escolha da tecnologia.

Fonte: Baseado em Ritzman e Krajewski (2004).

Comércio eletrônico: o acesso à *internet* proporciona às organizações informações sem precedentes sobre o mercado e os processos. A *web* tem um grande impacto no modo como as empresas interagem com seus fornecedores, clientes, funcionários e investidores.

Planejamento de recursos empresariais (*enterprise resource planning* – ERP): refere-se a um sistema grande e integrado que apóia muitos processos empresariais e necessidades de armazenamento de dados. O ERP também é conhecido como um sistema empresarial, sendo um conjunto de módulos de *software* compatíveis com possivelmente uma interface, com os sistemas de informação existentes. O ERP permite que a empresa tenha um sistema de informação abrangente e plenamente integrado.

Cabe ressaltar que não basta investir em equipamentos e tecnologia. Para colocar o empreendimento em funcionamento o empreendedor também precisará de pessoas. É sobre esse assunto que versa a próxima seção.

11. A organização e a composição da equipe de trabalho

Um dos aspectos que devem ser considerados para verificar se o empreendedor está diante de uma verdadeira oportunidade, está relacionado à equipe que fará parte do futuro negócio. Nesse sentido, é de fundamental importância levar em consideração alguns aspectos relacionados à equipe:

- **As pessoas da equipe:** elas são experientes? Têm competência comprovada?
- **A formação das pessoas:** é multidisciplinar? Possuem habilidades complementares?
- **Envolvimento com o negócio:** elas têm paixão pelo que fazem?

Dornelas (2001) afirma que muitos investidores, ao receberem um plano de negócios, depois de lerem a ficha técnica vão direto para o *curriculum vitae* da equipe de gestão da empresa. Perguntas como “por que eu deveria investir o meu dinheiro nessa empresa?” sempre são

feitas pelos investidores e, na verdade, eles estão querendo saber “por que deveriam investir dinheiro nessas pessoas”. Assim, ao desenvolver o plano de negócios, o empreendedor deverá levar em consideração a **organização** e a **composição da equipe de trabalho**.

Em linhas gerais, a função organizar consiste em uma análise dos objetivos da empresa, na divisão do trabalho (com definição de responsabilidades e autoridade) e que resultará na estrutura organizacional da empresa, podendo esta ser representada por um organograma (veja na figura 21 a seguir um modelo básico de organograma).

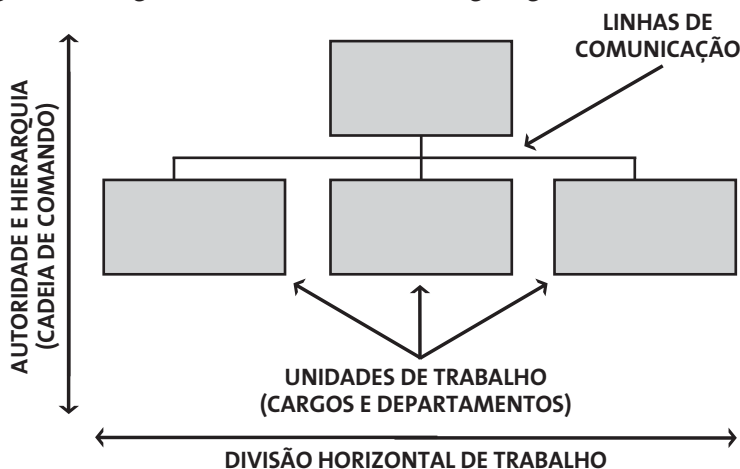


Figura 21 - Modelo básico de organograma.

Fonte: Maximiano (2004).

Na figura 21 é possível verificar que em uma estrutura organizacional encontram-se definidas: a autoridade e a hierarquia, as unidades de trabalho (os departamentos da empresa), as linhas de comunicação e a divisão de trabalho.

Para definir a equipe, é necessário levantar algumas questões, tais como:

Qual é a relação das pessoas com os fatores críticos de sucesso do novo negócio?

Quem são os sócios?

De onde eles vêm?

Qual a experiência prévia de cada um?

Quais são as projeções futuras de necessidade de mão-de-obra?

Geralmente, as pequenas empresas começam com os donos fazendo grande parte do trabalho e o mesmo acontece com as empresas em crescimento, pois os gerentes ficam encarregados da maior parte do trabalho. De acordo com Dornelas (2001), quanto mais a empresa cresce, mais aumenta o número de clientes, fornecedores e funcionários, e a estrutura da empresa precisará ser revista, com a contratação e/ou promoção de pessoas.

Sendo assim, é importante que o empreendedor faça uma previsão de como a sua empresa crescerá e quantos funcionários adicionais serão necessários. Aspectos como política de contratação, descrição de cargo e contratação de funcionários fazem parte de um plano organizacional.

No quadro 37 é possível observar um exemplo de projeção da necessidade de pessoal em uma pequena indústria de confecções de jeans. Com base na figura pode-se identificar alguns elementos importantes para projetar a necessidade de pessoal, como: qual é o tipo de trabalho que será desempenhado pela pessoa contratada? Quantas pessoas são necessárias para realizar o trabalho? Quais são as qualificações desejáveis? Qual seria a função?

Esses elementos podem ser considerados tanto para a projeção da equipe gerencial quanto para a equipe operacional. A projeção da necessidade de pessoal auxilia na projeção da folha de pagamento. Veja um modelo de projeção de folha de pagamento representado na figura 22.

TIPO DE TRABALHO	NÚMERO DE PESSOAS	QUALIFICAÇÕES DESEJÁVEIS	QUEM?
Costura	05	Agilidade e habilidades manuais	Costureiras
Costura	02	Agilidade e habilidades manuais	Auxiliares de costureiras
Desenho	02	Especialização em desenho e moda	Estilista
Produção	02	Agilidade e habilidades manuais	Auxiliar de produção

Corte	01	Especialização em corte e tecido	Cortador
Loja	03	Técnicas de vendas, facilidade de comunicação, iniciativa	Atendentes
Acabamento	02	Habilidades manuais e rapidez	Aparadeiras
Administrativo	02	Técnicas administrativas e conhecimentos de informática	Auxiliar administrativo

Quadro 37 - Projeção de necessidade de pessoal de pequena indústria de confecções de jeans.

Cargo	Quantidade	Salário (R\$)	Encargos (R\$)	Parcial (R\$)
Total: 				

Figura 22 - Projeção da folha de pagamento.

No próximo capítulo são discutidos aspectos relacionados aos números do projeto, isto é, o Plano Financeiro.

CAPÍTULO 5

O PLANO FINANCEIRO

Seções de estudo do capítulo	Objetivos de aprendizagem
1 - Introdução	Desenvolver uma breve contextualização dos assuntos que serão abordados no capítulo
2 - O que é o Plano Financeiro?	Compreender a importância do plano financeiro dentro do contexto do plano de negócios
3 - Os custos do empreendimento	Descrever os diferentes tipos de custos que poderão existir no futuro empreendimento
4 - As receitas do empreendimento	Conhecer as diferentes receitas do futuro negócio.
5 - O que é o Fluxo de Caixa?	Compreender o que é e o processo de elaboração do fluxo de caixa
6 - O que é o DRE?	Compreender o que é e o processo de elaboração do demonstrativo de resultados do exercício do futuro negócio
7 - O financiamento do futuro empreendimento	Analisar as diferentes fontes de financiamento para o futuro empreendimento

1. Introdução

Levando em consideração as etapas do plano de negócios, esse capítulo tem a finalidade de caracterizar a etapa relacionada ao Plano Financeiro, conforme pode ser visualizado na figura 23.

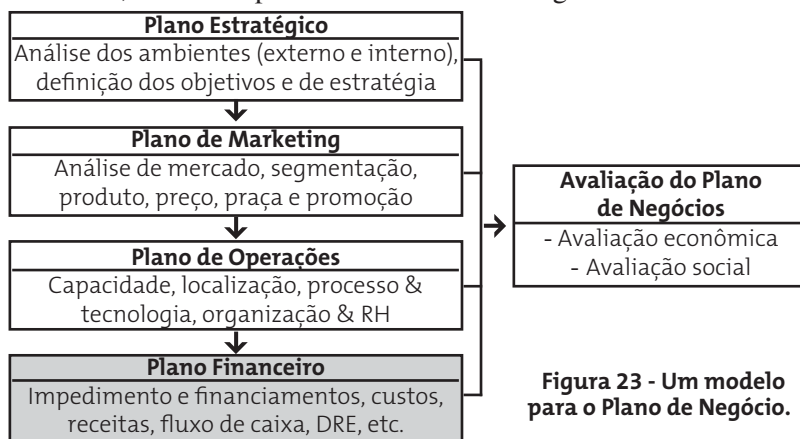


Figura 23 - Um modelo para o Plano de Negócio.

Para muitos empreendedores, o plano financeiro é a etapa mais difícil do plano de negócios, o que não é verdade. O que leva os empreendedores a pensarem dessa forma é o receio de lidar com números. Isso é comprovado por meio de uma estatística do SEBRAE que diz que uma das principais causas de fracasso das empresas no Brasil está relacionada a problemas financeiros.

2. O que é o Plano Financeiro?

O objetivo do estudo de um projeto de viabilidade é determinar se o resultado que ele produz compensa a soma dos esforços e recursos despendidos na atividade produtiva, definida fisicamente pela etapa de engenharia (BUARQUE, 1984). O plano financeiro é uma das etapas mais importantes do plano de negócios. Por meio do plano financeiro, o empreendedor pode responder aos seguintes questionamentos referentes ao Plano de Negócios: “quanto vou gastar? Que retorno terei?”.

No plano financeiro o empreendedor precisa refletir em números tudo o que será feito para a operação da empresa, por exemplo: os gastos com pesquisa de mercado, os gastos efetuados com marketing, os gastos para a implantação do futuro negócio, os gastos para a operação do empreendimento, etc.

Enfim, no plano financeiro é necessário juntar todos os gastos que serão efetuados pelo novo negócio. Além disso, neste plano é importante verificar quais as receitas que serão obtidas pelo novo negócio e, finalmente, avaliar como fica o conjunto e qual será o saldo de tudo isso, ou seja, como fica o lucro da empresa. Todas as pessoas devem ter uma idéia do que pretendem e o que podem gastar em relação ao que vão ganhar a cada mês. O mesmo deve ser feito pelas empresas.

As decisões sobre investimentos são tomadas com base em informações qualitativas, quantitativas e experiências, que juntas fornecem

elementos para elaborar a “Avaliação do Plano de Negócios”. Assim, os resultados financeiros são importantes, pois informam os resultados das decisões empresariais executadas e possibilitam uma avaliação e potencial correção.

Os aspectos que devem ser considerados em um plano financeiro são: os custos e as receitas, o fluxo de caixa, o demonstrativo do resultado do exercício (DRE) e o financiamento.

3. Os custos do empreendimento

Em toda a atividade empresarial existem custos. As empresas podem ter custos de reformas, aquisição de um novo equipamento, folha de pagamento, pagamentos de impostos, aluguel de imóvel ou de equipamento, energia, água, telefone, internet, assinatura de revistas, combustíveis, transporte, etc. Nesse sentido, pode-se definir os custos como os gastos da empresa relacionados à produção de bens e/ou serviços e à administração da empresa. Os custos medem a utilização dos recursos.

De uma forma geral, as empresas incorrem de custos de investimento e custos operacionais. Os **custos de investimento** são desembolsos feitos pela empresa visando gerar um fluxo de benefícios futuros durante um período de tempo denominado *horizonte de planejamento*. Já os **custos operacionais** equivalem ao total de recursos necessários para comprar e pagar os diversos componentes do processo de produção e vendas da empresa durante certo período de tempo.

O quadro 38 ilustra alguns exemplos de custos de investimento e operacionais existentes em uma organização qualquer. Conforme destacado, os custos operacionais estão relacionados à operação da empresa no mercado. Para fazer a projeção dos custos operacionais, pode-se elaborar uma planilha contendo as informações listadas no quadro 39.

Custos	Tipos	Exemplos
Investimento	Fixo (ativo permanente): financiam os custos das instalações	Terreno, equipamentos, instalações, etc.
	Capital de trabalho ou investimento circulante: financiam o funcionamento da empresa e remuneram os recursos necessários ao processo de produção	Estoque de matéria-prima, capital de giro (são ativos que possuem liquidez imediata, ou seja, podem ser transformado em dinheiro rapidamente: dinheiro em caixa, títulos de curto prazo), etc.
Operacionais	Fabricação: diretamente relacionados à produção de bens e serviços	Depreciação e manutenção de máquinas, etc.
	Administração: corresponde à administração da empresa, independente dos aspectos diretamente produtivos	Material de escritório, manutenção de computadores, etc.
	Vendas: são os gastos resultantes diretamente da venda final do produto	Comissão de vendas, combustíveis dos vendedores, etc.
	Financeiros: gastos resultantes da contratação de empréstimos ou créditos necessários para impulsionar o projeto. São constituídos pelos juros e comissões pagas às instituições especializadas	IOF (imposto sobre operações financeiras), juros sobre empréstimos, etc.

Quadro 38 - Custos de investimento e custos operacionais.

Item de custo operacional	Tipo de custo (fabricação, administração, vendas ou financeiros?)	Valor (\$)*

Quadro 39 - Planilha de custos operacionais

* O ideal é fazer uma estimativa mensal dos custos operacionais.

Já no quadro 40 pode-se observar a relação de itens de investimento de uma empresa qualquer, seja ela industrial ou de serviços.

Item	Comentários	Valor
Gastos em estudos e pesquisas preliminares	Inclui os gastos com a viabilidade do empreendimento, consultorias, etc.	Qual o valor que será gasto?
Jazidas, terrenos, etc.	Corresponde aos gastos terraplanagem, drenagem, acesso, etc.	Qual o valor que será gasto?
Construção civil	Fundações, poços, redes de água e telefone, engenheiro civil e arquiteto, etc.	Qual o valor que será gasto?
Equipamentos e tecnologia	Fazer uma separação do que será nacional e importado.	Qual o valor que será gasto?
Seguros	Despesas de seguro antes da operação da empresa	Qual o valor que será gasto?
Treinamento da mão-de-obra	Caso haja a necessidade de qualificação da mão-de-obra antes da operação da empresa	Qual o valor que será gasto?
Estoque	De matéria-prima.	Qual o valor que será gasto?
Outros	Inserir alguns imprevistos	Qual o valor que será gasto?

Quadro 40 - Itens que podem fazer parte do quadro de investimentos.

Para saber quais são os investimentos do futuro empreendimento, o ideal é elaborar uma planilha contendo as informações apresentadas no quadro 41.

Item de investimento	Quantidade	Valor unitário	Valor total

Quadro 41 - Planilha de investimentos.

Sob a ótica da variabilidade, os custos empresariais podem ser classificados em fixos e variáveis. Mais informações sobre esses tipos de custos na seção a seguir.

3.1 - Classificação dos custos pela variabilidade

Sob a ótica da variabilidade, ou seja, quando os custos são classificados em função do volume de produção ou da utilização da capacidade, estes podem ser caracterizados como fixos e variáveis. Os **custos fixos** são aqueles que independem do volume de produção e/ou vendas. Esses custos não são identificáveis com o produto, podendo ser chamados de *custos indiretos*. Já os **custos variáveis** são aqueles que variam de modo proporcional ou direto com o volume de produção e/ou vendas.

A soma dos custos fixos (CF) e custos variáveis (CV) leva ao custo total da empresa (CT). Esses custos podem ser ilustrados graficamente, conforme se verifica no gráfico 1. A depreciação é um item de custo e deve ser considerada no plano financeiro. Esta diz respeito à perda de valor que sofrem os bens de capital devido aos anos de operação da empresa.

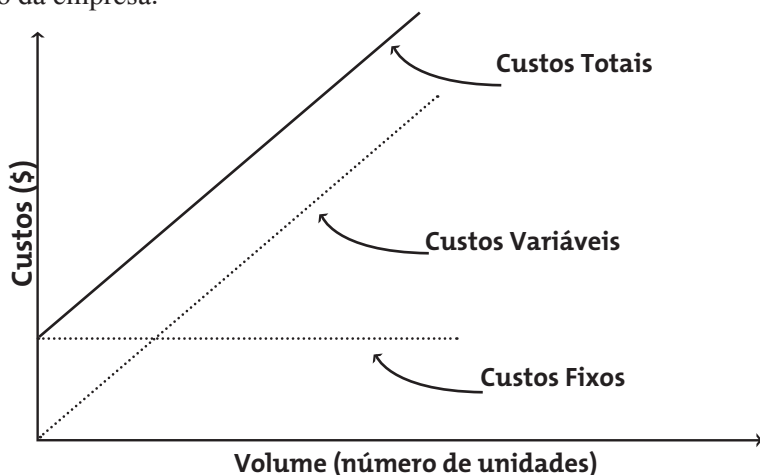


Gráfico 1 - Custos fixos, variáveis e total.

Os critérios básicos da depreciação são disciplinados pelo fisco, ou seja, pela Receita Federal. No quadro 42 é possível verificar as taxas percentuais de depreciação.

Natureza do bem	Anos de vida útil	Taxa anual depreciação (%)
Edifícios	25	4
Máquinas e equipamentos	10	10
Instalações	10	10
Tecnologia	10	10
Móveis e Utensílios	10	10
Veículos de passageiros e outros veículos automóveis principalmente concebidos para transporte de pessoas	5	20
Veículos automotores para transporte de 10 pessoas ou mais, incluído o motorista	4	25

Quadro 42 - Taxas percentuais de depreciação.

Fonte: Baseado na Receita Federal (2008a).

O empreendedor pode utilizar a seguinte planilha para classificar os custos do empreendimento em fixos e variáveis (quadro 43). Cabe ressaltar que é importante elaborar diferentes projeções de custos, ou seja, para cenários otimista, realista e pessimista.

Item de custo	Custo Fixo (\$)*	Custo Variável (\$)*
Ex.: comissão de vendas		3.000,00
Ex.: depreciação dos equipamentos	1.000,00	
...		
...		
...		
...		
Total		

Quadro 43: Os custos sob a ótica da variabilidade.

* Deve-se fazer uma estimativa mensal dos custos fixos e variáveis do empreendimento.

Além dos custos ora apresentados, convém destacar a importância dos custos a seguir relacionados para a elaboração do plano financeiro:

- **Custo unitário:** também conhecido como custo médio. É o custo por unidade produzida e/ou vendida. A seguir, a fórmula para calcular o custo médio:

$$Cme = CT/Q$$

Cme: custo médio ou unitário

CT: custo total

Q: quantidade produzida e/ou vendida

- **Custo marginal:** é o custo extra, ou seja, o custo de produzir uma unidade a mais do produto. Para calcular o custo marginal:

$$Cmg = \Delta CT / \Delta Q$$

Cmg: custo marginal

ΔCT: variação do custo total

ΔQ: variação da quantidade

4. As receitas do empreendimento

Calcular as receitas do futuro negócio é fundamental para o desenvolvimento do plano financeiro, pois estas são os fluxos de recursos financeiros (monetários) que o empreendimento recebe. Para fazer a projeção de receita do empreendimento é necessário definir duas variáveis importantes: o preço de venda e a quantidade vendida.

$$RT = PV * Q$$

RT: receita total

PV: preço de venda

Q: quantidade vendida

a) Definir o preço de venda do(s) produto(s): no plano de marketing foram apresentados diferentes métodos que podem ser utilizados

para a determinação do preço de venda do(s) produtos(s): custo total mais o lucro desejado, preços baseados nas condições competitivas de mercado, preços baseados em uma análise marginal e preços baseados na análise do ponto de equilíbrio.

b) Fazer a projeção de vendas: a projeção de vendas é elaborada no plano de marketing do plano de negócios.

Dessa forma, pode-se dizer que a projeção das receitas decorre do estudo de mercado (com base na previsão da demanda) e das estratégias de marketing (em especial da estratégia de preço que foi definida para o futuro empreendimento). Em posse dessas duas informações, o empreendedor pode estimar a receita total para o futuro empreendimento. O ideal é desenvolver uma projeção mensal das receitas do negócio para cenários otimista, pessimista e realista.

Com base na projeção dos custos e das receitas, é possível fazer a projeção do Fluxo de Caixa do negócio. É sobre esse assunto que versa a próxima seção.

5. O que é o Fluxo de Caixa?

O fluxo de caixa é uma ferramenta do plano financeiro indispensável para que a empresa possa controlar as entradas e as saídas de recursos financeiros. Assim, fazer a projeção do fluxo de caixa é importante, pois este representa a evolução das entradas e saídas de recursos financeiros ao longo do tempo, de forma a visualizar, a cada momento, a disponibilidade líquida do caixa e verificar se os desembolsos futuros poderão ser efetuados nas datas previstas (SALIM *et. al.*, 2001):

Elaborar a projeção fluxo de caixa é importante, pois permite que o empreendedor (DE MORI, 1998):

Faça uma análise financeira de seu projeto antes de iniciar as atividades.

Descubra quais os recursos que serão necessários para o empreendimento.

Apresente para os investidores os principais resultados do empreendimento, tornando-os mais confiantes diante de uma programação bem definida das necessidades financeiras.

Tenha em mãos um instrumento de controle, ou seja, uma verdadeira bússola financeira capaz de nortear as atividades do futuro empreendimento.

Um exemplo de fluxo de caixa pode ser visualizado no quadro 44. Cabe ressaltar que o intervalo de tempo utilizado no fluxo de caixa pode variar, podendo ser diário, semanal, mensal, trimestral, anual, etc. Assim, o horizonte de tempo coberto pelo fluxo de caixa é estabelecido em função das metas e objetivos definidos pelo empreendedor.

Com base na análise do fluxo de caixa o empreendedor tem condições de verificar se é viável vender os produtos a prazo, dar descontos ou eliminar estoques para fazer caixa, por exemplo. Assim, o fluxo de caixa é uma ferramenta estratégica, pois auxilia o tomador de decisão no gerenciamento e no planejamento das ações que serão realizadas no cotidiano do futuro empreendimento.

	Jan.	Fev.	Mar.	Outros meses	Total
<i>Recebimentos</i>					
Receitas à vista					
Receitas prazo					
(a) Receita total (vendas)					
<i>Pagamentos</i>					
Custos operacionais Variáveis					
Compras à vista					
Compras a prazo					
Comissão de vendas					
Tributos (PIS, ISS, etc.)					
Atividades terceirizadas					
Outros custos variáveis					
Total de custos operacionais variáveis					

Custos operacionais Fixos					
Aluguel					
Pró-labore					
Tributos (IPVA, IPTU, etc.)					
Despesas bancárias					
Mensalidade internet					
Salários					
Outros custos fixos					
Total de custos operacionais fixos					
(b) Custo Total (CF + CV)					
(c) Investimentos					
<i>Saldo de caixa (a-b-c)</i>					

Quadro 44 - Exemplo de fluxo de caixa mensal.

6. O que é o DRE?

No demonstrativo de resultado do exercício (DRE) o empreendedor deve descrever, de forma ordenada e resumida, as receitas e os custos do futuro empreendimento, dentro de determinado período de tempo (geralmente um mês). O objetivo é conhecer o **lucro líquido** da empresa. O cálculo do lucro líquido é de fundamental importância para a elaboração da avaliação do Plano de Negócios, pois existem diversos indicadores de avaliação de investimentos que utilizam este lucro como um dado de entrada, tais como: *payback*, ROI (retorno sobre o investimento), entre outros. Um DRE resumido pode ser visualizado no quadro 45, que segue.

Em relação às alíquotas do imposto de renda, é importante consultar a Receita Federal. De acordo com este órgão (2008b), a alíquota em vigor desde o ano-calendário 1996 para as pessoas jurídicas é de 15% (quinze por cento) sobre o lucro real, presumido ou arbitrado. Em se tratando da Contribuição Social, esta será aplicada sobre as mesmas normas de apuração e de pagamento estabelecidas para o imposto sobre a renda das pessoas Jurídicas (IRPJ).

Para maiores informações sobre as alíquotas de contribuição social, acesse o site da Receita Federal: www.receita.fazenda.gov.br.

Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) – em Reais	
Receita Total (RT)	
(-) Custo Variável (CV)	
(=) Lucro Bruto (LB)	
(-) Custo Fixo (CF)	
(=) Lucro Operacional (LO)	
(-) Imposto de Renda (IR)	
(-) Contribuição Social (CS)	
(=) Lucro Líquido	

Quadro 45 - Exemplo de DRE resumido.

As micro e pequenas empresas podem aderir ao Simples Nacional, também conhecido como Super Simples. De acordo com a Receita Federal (2008c), O Simples Nacional é um regime tributário diferenciado, simplificado e favorecido, previsto na Lei Complementar nº 123, de 14/12/2006, aplicável às Microempresas e às Empresas de Pequeno Porte, a partir de 01/07/2007.

A Receita Federal (2008c) considera como micro empresa (ME) aquela que aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 240.000,00. Já a empresa de pequeno porte (EPP) é aquela que aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 240.000,00 e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00.

O Simples Nacional abrange o recolhimento unificado dos seguintes tributos (RECEITA FEDERAL, 2008c): Imposto sobre a Renda da Pessoa Jurídica (IRPJ), Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI), Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS), Contribuição para o PIS/PASEP, Contribuição para a Seguridade Social (cota patronal), Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e Sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de

Comunicação (ICMS) e Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISS).

7. O financiamento do futuro empreendimento

A execução de um projeto dependerá fundamentalmente dos recursos disponíveis externa ou internamente à empresa. De acordo com Woiler e Mathias (1996), pode-se classificar os recursos para investimentos na empresa quanto aos prazos e à origem.

a) **Em relação aos prazos:** as fontes de recursos podem ser de curto, médio e longo prazos. Em empreendimentos que terão grandes economias de escalas e com um prazo de recuperação do investimento relativamente grande, haverá a necessidade de um período de maior de carência.

b) **Em relação à origem:** os recursos podem ser classificados como sendo de origem **externa** e **interna**. As fontes **internas** são aquelas que existem quando a empresa já está atuando no mercado, tais como lucros retidos, reservas, etc. Já as fontes **externas** são aquelas provenientes de ações (ordinárias e preferenciais) e empréstimos (de bancos nacionais privados ou estatais, bancos estrangeiros, fornecedores, etc.). Em se tratando das fontes externas, estas serão provenientes de recursos de terceiros. Nesse caso, o plano de negócios é o cartão de visitas do empreendedor em busca de financiamento (DORNELAS, 2001).

No entanto, em se tratando de Brasil, é muito difícil obter financiamentos, principalmente em função das elevadas taxas de juros cobradas no mercado. Mas isso não significa que o empreendedor deverá desistir logo no primeiro obstáculo encontrado. Pelo contrário, este deve utilizar sua capacidade de planejamento e habilidade de negociação, bem como a sua rede de relacionamentos, para buscar as melhores alternativas de financiamento no mercado.

De uma forma geral, as empresas possuem as seguintes opções de captação de recursos: economia pessoal, família ou amigos; anjos

investidores; fornecedores, parceiros, clientes ou funcionários; capitalistas de risco.

De acordo com Dornelas (2001), para as empresas que estão iniciando os negócios, isto é, para as *start up*, as melhores opções são os empréstimos; a economia pessoal, as economias da família e dos amigos; os anjos investidores; as incubadoras de empresas; e os programas especiais do governo.

No caso de empresas em estágios mais avançados, isto é, com dois ou três anos de existência, o ideal é buscar financiamentos com capitalistas de risco. Essas empresas, que já passaram pelo estágio inicial, precisarão de mais capital para um crescimento mais rápido, com expectativas de valorização e retorno do investimento (DORNELAS, 2001).

O governo brasileiro também possui alguns programas de incentivo à implantação e à expansão de empresas, inclusive pequenas e médias empresas, conforme se pode verificar no quadro 46.

PROGRAMAS	ÓRGÃO/CARACTERÍSTICAS
RHAE: Programa de Capacitação de RH para atividades estratégicas	Ministério da Ciência e Tecnologia: dotar o país para melhores condições de competitividade
PIPE: Programa de Inovação Tecnológica em ME	FAPESP (Fundação de pesquisa do estado de São Paulo): objetiva incentivar a pesquisa em novos produtos com conteúdo tecnológico
SOFTEX: software para exportar	CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico): incentivo em criação de softwares
PROSOFT: para empresas de desenvolvimento de software	BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social): investimentos voltados para desenvolvimento e comercialização de software
FINEM	BNDES: Financiamentos de valor superior a R\$ 10 milhões para a realização de projetos de investimentos, visando a implantação, expansão da capacidade produtiva e modernização de empresas, incluída a aquisição de máquinas e equipamentos novos, de fabricação nacional, credenciados pelo BNDES, bem como a importação de maquinários novos, sem similar nacional e capital de giro associado, operados diretamente com o BNDES ou através das instituições financeiras credenciadas.

FINEP: Financiadora de estudos e projetos	Ministério da Ciência e Tecnologia: promover desenvolvimento e inovação no país
REVITALIZA	BNDES: Programa de Apoio à Revitalização dos Setores Calçadista, de Artefatos de Couro, de Beneficiamento de Couro, de Beneficiamento de Madeira, de Pedras Ornamentais, Moveleiro, Têxtil e de Confecções, cujo objetivo é a melhoria da competitividade das empresas.
Projeto INOVAR	FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos): favorecer o surgimento de capital de risco.
INVESTIAGRO	BNDES: Programa de Incentivo ao Investimento no Agropêlo, cujo objetivo é Incentivar o investimento no agropêlo pelas beneficiárias dos Programas de Investimento do Setor Agropecuário do Governo Federal.
SEBRAETEC e PATME	SEBRAE: suprir deficiências tecnológicas em MPE
Brasil Empreendedor	BNDES: estimular o desenvolvimento das MPE
FINAME	BNDES: Financiamentos, através de instituições financeiras credenciadas, para a produção e a comercialização de máquinas e equipamentos novos, de fabricação nacional, credenciados no BNDES.

Quadro 46 - Programas de financiamento.**Fonte: Baseado em Dornelas (2001) e BNDES (2008).**

Com a finalização do plano financeiro, o empreendedor terá informações suficientes para a avaliação do Plano de Negócios. É sobre esse assunto que versa o próximo capítulo.

CAPÍTULO 6

A AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS

Seções de estudo do capítulo	Objetivos de aprendizagem
1 - Introdução	Desenvolver uma breve contextualização dos assuntos que serão abordados no capítulo
2 - Avaliação econômica de investimentos	Caracterizar a importância da avaliação econômica de investimentos
3 - As técnicas de análise de investimentos	Compreender as diferentes técnicas de avaliação econômica de investimentos
4 - O processo de tomada de decisão	Compreender o processo de tomada de decisão em relação à implantação do empreendimento
5 - A avaliação social do empreendimento	Compreender que um empreendimento pode causar diferentes impactos sociais.

1. Introdução

Antes de implantar um novo empreendimento ou realizar um investimento, é necessário verificar se ele é viável em termos econômicos e sociais. A avaliação do Plano de Negócios só pode ser executada após o desenvolvimento de todas as demais etapas do Plano de Negócios, conforme é possível observar na figura 24.

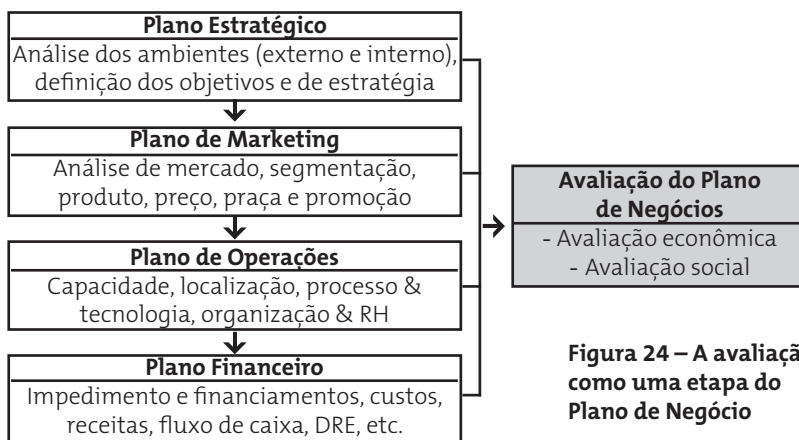


Figura 24 – A avaliação como uma etapa do Plano de Negócio

2. Avaliação econômica de investimentos

A avaliação econômica de investimentos consiste em análises quantitativas referentes à decisão de investir em um determinado empreendimento e estão relacionadas às projeções feitas nas etapas anteriores à avaliação do Plano de Negócios.

A avaliação do plano de negócios é considerada uma etapa importante, pois permite ao empreendedor conhecer a viabilidade econômica do futuro empreendimento. Além disso, os órgãos financiadores, para fornecerem os empréstimos e/ou financiamentos, analisarão criteriosamente esta etapa do plano de negócios, pois é por meio desta que tais órgãos verificam a capacidade de pagamento do empreendimento. Existem na literatura diferentes técnicas/métodos de análise de investimentos, conforme se verifica a seguir.

3. As técnicas de análise de investimentos

De acordo com Dornelas (2001) existem alguns questionamentos que os empreendedores devem fazer a respeito de um projeto de investimento, seja de um novo negócio ou de um negócio já existente. As respostas dessas perguntas serão obtidas por meio de algumas técnicas de análise de investimentos que serão descritas abaixo.

3.1. Ponto de equilíbrio

O ponto de equilíbrio, ou *break-even point* em inglês, é o ponto em que o lucro do empreendimento é igual a zero. Assim sendo, pode-se conceituar esse ponto como o nível de vendas no qual a receita iguala a soma dos custos fixos mais os custos variáveis, sendo o lucro igual a zero; ou ainda, a quantidade mínima a ser produzida e vendida, em certo período, para que se possa cobrir todos os custos do projeto. Nesse ponto todos os custos são cobertos, mas não há lucro.

Dessa forma, o ponto de equilíbrio busca apresentar o comportamento do lucro em função do nível de atividade (volume de produção e de vendas). É uma análise dos custos e das receitas em função do nível de atividade. O ponto de equilíbrio é o indicador mais utilizado em projetos, pois é bastante abrangente e de fácil aplicação (BUARQUE, 1984).

O ponto de equilíbrio de um empreendimento pode ser representado graficamente, conforme é possível verificar na figura 25. Assim, se a empresa operar em um ponto abaixo do ponto de equilíbrio, ela terá prejuízo. Em qualquer ponto acima do ponto de equilíbrio, a empresa terá lucro.

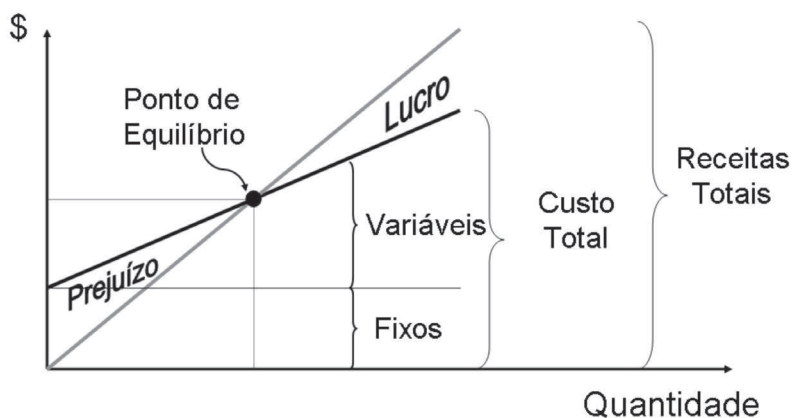


Figura 25 - Ponto de equilíbrio.

Em termos de análise de viabilidade, quanto menor for o ponto de equilíbrio, maior a viabilidade do empreendimento. Para calcular o ponto de equilíbrio, deve-se utilizar as fórmulas a seguir relacionadas. O exemplo demonstra uma aplicação do Ponto de Equilíbrio em análise de investimentos.

$$PE = \frac{CF}{RT-CV} \times 100$$

$$PE = \frac{CF}{RT-CVu}$$

Onde:

PE = Ponto de equilíbrio

CF = Custo fixo

RT = Receita total

CV = Custo variável

PV = Preço de venda

CVu = Custo variável unitário. Para calcular o CVu, basta dividir o custo variável pela quantidade produzida e/ou vendida.

Exemplo

Um projeto tem Custo Fixo Total de \$ 4.000/mês, Custo Variável Unitário de \$ 24,00 e Preço de Venda de \$ 40,00. Determine o ponto de equilíbrio desse projeto.

Resposta:

PE = $CF/PV-CVu$

PE = $4.000/40,00-24,00$

PE = 250 unidades

Para a empresa ter lucro igual a zero, precisa vender 250 unidades do produto.

3.2. Payback

O *payback*, também chamado de tempo de recuperação do investimento, é definido como um indicador que fornece uma idéia aproximada do tempo despendido, para que os recursos aplicados no empreendimento retornem à empresa.

Assim, essa técnica mede o tempo necessário para a recuperação do capital investido no empreendimento. Em termos de viabilidade econômica, um projeto é mais atrativo quanto menor for o tempo de recuperação do investimento. Para calcular o *payback* do projeto, pode-se utilizar a fórmula a seguir.

Cabe ressaltar que, caso o empreendedor tenha calculado o lucro líquido mensal, o resultado será em meses; se calculou o lucro líquido anual, o resultado será em anos, e assim por diante. O exemplo demonstra a aplicação da técnica de *payback*.

$$\text{Payback} = \frac{\text{Investimento Inicial}}{\text{Lucro Líquido}}$$

Exemplo

Imagine um empresário que possui duas alternativas de investimentos. No projeto “A”, após a elaboração do Plano Financeiro, o empresário calculou um lucro líquido mensal de **\$150.000,00** e um investimento inicial de **\$1.200.000,00**. Já no projeto “B”, o lucro líquido mensal calculado foi de **\$100.000,00** e o investimento inicial foi de **\$ 1.000.000,00**. Qual projeto apresenta o menor tempo de recuperação do investimento?

Resposta:

O projeto que apresenta o menor tempo de recuperação do investimento é o “A”, pois em 8 meses o empresário recuperará todo o capital investido.

$\text{Payback} = \text{Investimento inicial} / \text{Lucro líquido}$

Projeto A: $\text{payback} = 1.200.000 / 150.000,00 = \mathbf{8 \text{ meses}}$

Projeto B: $\text{payback} = 1.000.000 / 100.000 = 10 \text{ meses}$

Embora o *payback* seja uma excelente técnica de análise de investimentos, apresenta algumas fragilidades, tais como (DORNELAS, 2001; DE MORI, 1998): (i) não leva em consideração o aspecto tempo em relação ao valor do dinheiro; e, (ii) não leva em consideração os fluxos de caixa recebidos após o prazo de *payback*. Por isso a importância de o empreendedor utilizar diferentes técnicas de análise de investimentos para avaliar projetos.

3.3. Taxa de retorno do investimento

Também chamada de ROI (*return on investment*, em inglês), como o próprio nome diz, é a taxa de retorno do investimento. Esta

técnica de análise de investimentos é muito simples de ser calculada, pois basta inverter a fórmula utilizada no *payback*. A única diferença é que, por se tratar de uma taxa, deve-se multiplicar o resultado por 100.

$$\text{Taxa de retorno do investimento} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Investimento Inicial}} \times 100$$

Em termos, na avaliação econômica, quanto maior a taxa de retorno do investimento de um projeto, maior a sua viabilidade econômica. Acompanhe o mesmo exemplo apresentado anteriormente:

Exemplo

Imagine um empresário que possui duas alternativas de investimentos. No projeto “A”, após a elaboração do Plano Financeiro, o empresário calculou um lucro líquido mensal de **\$150.000,00** e um investimento inicial de **\$1.200.000,00**. Já no projeto “B”, o lucro líquido mensal calculado foi de **\$100.000,00** e o investimento inicial foi de **\$ 1.000.000,00**. Qual projeto apresenta a maior taxa de retorno do investimento?

Resposta:

O projeto que apresenta a maior taxa de recuperação do investimento é o projeto “A”, pois:

$$\text{TRI} = \text{Lucro líquido} / \text{Investimento inicial} \times 100$$

$$\text{Projeto A: TRI} = 150.000 / 1.200.000 \times 100 = \mathbf{12,5\% \text{ ao mês}}$$

$$\text{Projeto B: TRI} = 100.000 / 1.000.000 \times 100 = 10\% \text{ ao mês}$$

3.4. Taxa de lucratividade

Da mesma forma que a taxa de retorno do investimento, a taxa de lucratividade é uma técnica de análise de investimento bastante simples. Para calculá-la é necessário conhecer a receita total do futuro empreendimento e o lucro líquido. Essas informações são fornecidas pelo plano financeiro. Tendo essas informações, basta aplicá-las na fórmula abaixo.

Assim como o cálculo do *payback* e da taxa de retorno do investimento, se as informações sobre lucro líquido e receitas foram mensais,

a taxa de lucratividade será mensal, se as informações forem anuais, a taxa de lucratividade será anual, e assim por diante.

$$\text{Taxa de lucratividade} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Receita Total}} \times 100$$

3.5. Valor presente líquido (VPL)

O Valor Presente Líquido (VPL), *net present value* (NPV) em inglês, é um dos métodos mais utilizados para avaliar projetos de investimento. Pode-se conceituar o VPL como a diferença entre o valor de mercado de um investimento e seu custo, ou seja, o valor presente líquido é uma medida de quanto valor é criado ou adicionado hoje por realizar um investimento.

O VPL é importante, pois reflete a riqueza em valores monetários do investimento medida pela diferença entre o valor presente das entradas de caixa e o valor presente das saídas de caixa, segundo uma determinada taxa de desconto (ou também chamada de taxa mínima de atratividade – TMA). Um investimento deverá ser aceito se seu valor presente líquido for positivo, e rejeitado se for negativo. Para calcular o VPL deve-se utilizar a seguinte fórmula:

$$\text{VPL} = \text{FC}_0 + \frac{\text{FC}_1}{(1+i)^1} + \frac{\text{FC}_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{\text{FC}_n}{(1+i)^n}$$

Onde:

VPL = valor presente líquido

FC₀ = fluxo de caixa na data zero, ou seja, o investimento inicial

FC₁ = fluxo de caixa na data 1, ou seja, o saldo de caixa no mês ou ano 1

FC_n = Fluxo de caixa da data n

i = taxa mínima de atratividade (TMA)

Para calcular o VPL o empreendedor precisa utilizar uma taxa de juros denomina “i” (veja a fórmula do VPL), que é considerada a taxa mínima de atratividade (TMA). Essa taxa, também chamada de taxa de desconto, pode ser conceituada como a taxa de juros que será utilizada para a análise do projeto de investimento, considerando que o dinheiro muda de valor com o tempo. Normalmente, a TMA é escolhida com base na remuneração de capital que o investidor teria em outra opção de investimento mais segura.

Geralmente, a TMA utilizada em micro e pequenas empresas é a taxa de remuneração da poupança, a taxa de juros SELIC, ou qualquer outra taxa segura de remuneração de investimentos no mercado. Acompanhe no exemplo a seguir o cálculo do VPL de um projeto.

Exemplo:

A Empreendimentos Tecnológicos Ltda. está preparando um plano de negócios para abrir uma nova empresa. A projeção de vendas (receitas) e custos para os próximos cinco anos é mostrada abaixo:

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Receitas	150.000	200.000	200.000	300.000	300.000
Custos variáveis	30.000	50.000	50.000	80.000	80.000
Custos fixos	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000

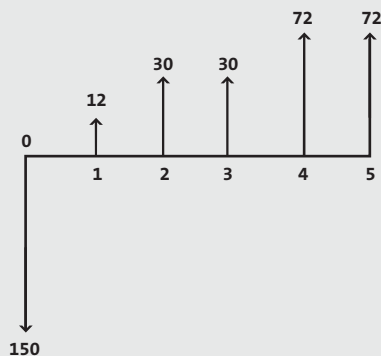
Sabendo que o investimento inicial foi de R\$150.000 e que os investidores teriam um retorno de 20% ao ano na opção de aplicar o dinheiro no mercado financeiro (TMA), calcule o VPL para esse projeto. É importante ressaltar que a carga tributária que incide sobre o lucro da empresa é de 40% a.a.

Resposta:

Investimento inicial	150.000,00
-----------------------------	-------------------

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Receita	150.000,00	200.000,00	200.000,00	300.000,00	300.000,00
Custos Variáveis	30.000,00	50.000,00	50.000,00	80.000,00	80.000,00
Custos Fixos	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00
Lucro antes dos Impostos	20.000,00	50.000,00	50.000,00	120.000,00	120.000,00
Impostos (40% sobre o lucro)	8.000,00	20.000,00	20.000,00	48.000,00	48.000,00
Lucro Líquido	12.000,00	30.000,00	30.000,00	72.000,00	72.000,00
Fluxo de Caixa Total	\$12.000,00	\$30.000,00	\$30.000,00	\$72.000,00	\$72.000,00

As informações da tabela acima podem ser visualizadas no gráfico do fluxo de caixa ilustrado a seguir (valores em milhares). Conforme se pode observar, a flecha para baixo indica a maior saída do projeto, ou seja, o seu investimento inicial (FC0). As flechas para cima indicam o saldo positivo do caixa da empresa (FC1, 2, n). Tendo como base essas informações, basta aplicá-las na fórmula do VPL.



VPL = -150.000 +	$\frac{12.000}{(1+0,20)^1}$	+	$\frac{30.000}{(1+0,20)^2}$	+	$\frac{30.000}{(1+0,20)^3}$	+	$\frac{72.000}{(1+0,20)^4}$	+	$\frac{72.000}{(1+0,20)^1}$
VPL = -150.000 +	$\frac{12.000}{1,200}$	+	$\frac{30.000}{1,4400}$	+	$\frac{30.000}{1,7280}$	+	$\frac{72.000}{2,0736}$	+	$\frac{72.000}{2,4883}$
VPL = -150.000 + 10.000 + 21.833,33 + 17.361,11 + 34.722,22 + 28.935,18									
VPL = -38.148,15									

Analisando os cálculos efetuados, pode-se observar que o **VPL** teve um resultado negativo, portanto, esse projeto deve ser **REJEITADO!**

3.6. Taxa interna de retorno

A taxa interna de retorno (TIR), *internal rate of return* em inglês, representa a taxa de desconto que iguala, em um único momento, os fluxos de entrada com os de saída de caixa. A TIR de um investimento é a taxa exigida de retorno que, quando utilizada como a taxa de desconto, resulta em VPL igual a zero.

Dessa forma, para o cálculo da TIR, deve-se descobrir uma taxa de desconto que fornece um valor presente líquido igual a zero. Quando isso acontece, o valor presente dos futuros fluxos de caixa é exatamente igual ao investimento efetuado (DORNELAS, 2001).

Para obter a TIR pode-se utilizar a fórmula do VPL, procurando um valor para “i” (que representa a TIR) que consegue de fato igualar o VPL a zero. Assim, a TIR é calculada por tentativa e erro, pois não há uma fórmula específica para determiná-la. No entanto, pode-se utilizar planilhas eletrônicas (como o Excel), calculadoras científicas, etc., para encontrar o valor da TIR, pois essas ferramentas já vêm com fórmulas disponíveis.

Um investimento será aceito se a TIR for maior do que o retorno exigido (TMA), caso contrário, deve ser rejeitado. Vamos considerar o mesmo exemplo apresentado no VPL apresentado anteriormente para calcular a TIR.

Exemplo:

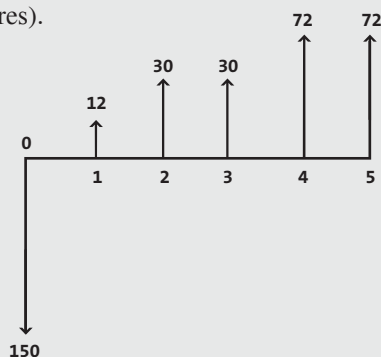
A Empreendimentos Tecnológicos Ltda. está preparando um plano de negócios para abrir uma nova empresa. A projeção de vendas (receitas) e custos para os próximos cinco anos é mostrada abaixo:

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Receitas	150.000	200.000	200.000	300.000	300.000
Custos variáveis	30.000	50.000	50.000	80.000	80.000
Custos fixos	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000

Sabendo que o investimento inicial foi de R\$150.000 e que os investidores teriam um retorno de 20% ao ano na opção de aplicar o dinheiro no mercado financeiro (TMA), calcule a TIR para esse projeto. É importante ressaltar que a carga tributária que incide sobre o lucro da empresa é de 40% a.a.

Resposta:

Nesse caso, deve-se utilizar as mesmas informações dispostas na tabela do exercício anterior, cujo resultado pode ser visualizado no mesmo gráfico do fluxo de caixa ilustrado anteriormente (não esquecer que os valores estão dispostos em milhares).



Para calcular a TIR, utiliza-se a mesma fórmula do VPL, lembrando

que é necessário encontrar uma taxa “i” (que é a TIR) que resulte em um VPL igual a zero. Por tentativa e erro, a taxa “i” que iguala o VPL a zero é 10,43% ao ano. Acompanhe o cálculo a seguir:

Para $i = 0,1043$; $VPL = ?$

$VPL = -150.000,00 + 10.866,61 + 24.600,68 + 22.277,17 + 48.415,48 + 43.842,68$

VPL é aproximadamente igual a zero.

Sendo assim, $10,43\% < 20\%$, ou seja, **TIR < TMA**, portanto, esse investimento deve ser **REJEITADO!**

4. O processo de tomada de decisão

Após o cálculo das técnicas de análise de investimentos, o empreendedor deve tomar a decisão quanto à implantação do empreendimento. Mas, quando o projeto pode ser considerado viável em termos econômicos? Para Bernardi (2003) o retorno ideal depende de algumas circunstâncias, tais como: remuneração do mercado; tipo de negócio; ramo de atividade; riscos empresariais envolvidos; atratividade do negócio; riscos conjunturais; grau de estabilidade no país, dentre outros.

Assim, o retorno ideal para o empreendedor é aquele que equivale a um investimento livre de riscos, mais um prêmio (que varia de acordo com as expectativas do investidor) por todos os riscos empresariais. De maneira geral, existem três perfis qualitativos, nos quais se enquadra um empreendedor, conforme apresenta o quadro 47.

Perfis de empreendedor	Características
Aversão ao risco	O empreendedor tem uma posição conservadora, exige pouco risco e um retorno substancial
Indiferença ao risco	O empreendedor tem uma posição média, na qual o risco e o retorno vão gradualmente se ajustando
Afeição ao risco	O empreendedor tem uma posição extremada, em que o risco aumenta e não há exigência de aumento de retorno proporcional

Quadro 47 - Perfis de empreendedor.

Fonte: Baseado em Bernardi (2003).

Após calcular e analisar as diferentes técnicas de análise de investimentos apresentadas na seção anterior, é necessário tomar uma decisão quanto ao investimento que será realizado para a implantação do futuro empreendimento. Para auxiliar o empreendedor nessa tarefa, podem ser utilizadas diferentes ferramentas de suporte à decisão (ver quadro 48). Maiores detalhes a seguir.

Ferramentas de suporte à decisão	O que é?
Análise de sensibilidade	Análise do efeito de alguma alteração de variáveis críticas, tais como vendas e custos, sobre o projeto
Análise de cenários	Análise do efeito de diversos cenários sobre o projeto, cada cenário envolvendo uma dada combinação de fatores
Análise do ponto de equilíbrio	Análise do nível de faturamento que faz com que o lucro de um projeto seja igual a zero

Quadro 48 - Ferramentas de suporte à decisão.

4.1. Análise de sensibilidade e de cenários

Para desenvolver a análise de sensibilidade, deve-se projetar diferentes cenários para a atuação do futuro empreendimento no mercado. De acordo com Salim *et. al.* (2001), os cenários representam diferentes situações que podem ocorrer em diversas áreas e que podem acarretar diferentes desempenhos de um empreendimento no horizonte de planejamento.

O estudo de cenários permite o desenvolvimento de situações alternativas que representam potenciais mudanças no mercado, em relação aos aspectos econômicos, políticos, legais, internacionais, tecnológicos, etc. Tais situações podem ser classificadas em cenários otimista, mais provável e pessimista. Acompanhe no exemplo a seguir a aplicação das técnicas de análise de sensibilidade e de cenários.

Exemplo:

A empresa Alfa possui três cenários para as vendas de seus produtos. Esses cenários são classificados em otimista, mais provável e pessimista. De acordo com os cenários, foram elaboradas projeções para o volume de vendas, conforme se pode observar no quadro abaixo. Cabe ressaltar que a TMA é de 20% ao ano.

Projeção	Volume de vendas	Perspectiva de crescimento				
		Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Otimista	220	20	5	5	5	5
Mais provável	154	30	10	10	10	10
Pessimista	110	40	15	15	15	15

Tomando como base o quadro anterior, que representa os diferentes cenários para a empresa, é elaborada a análise de sensibilidade, conforme se verifica no quadro a seguir. Para fazer a análise de sensibilidade, pode-se utilizar as diferentes técnicas de análise de investimentos. Os indicadores financeiros devem ser calculados de acordo com os cenários estimados para o negócio. Com base nos resultados, pode-se tomar uma decisão em relação ao investimento.

Análise em diferentes cenários			
Indicador	Cenários		
	Pessimista	Mais provável	Otimista
TIR (%)	21,64	59,59	115,22
VPL (R\$)	3.522,64	55.044,56	126.076,75
Payback	4 anos e 6 meses	2 anos e 9 meses	1 ano e 11 meses
PE (%)	82,9	62,8	47,54

Levando em consideração os dados da análise de sensibilidade, pode-se concluir que:

- Nos diferentes cenários a TIR é maior que a TMA.
- Nos diferentes cenários o VPL é positivo.
- Nos diferentes cenários, o payback é relativamente baixo. Em um cenário otimista, a empresa recupera o capital investido em 4 anos aproximadamente (sendo este considerado um tempo relativamente baixo).
- Em menos de 1 ano, a empresa consegue equilibrar os seus custos e receitas.

Sendo assim, este projeto deve ser **ACEITO!**

A análise de sensibilidade e de cenários permite que o empreendedor tenha uma visão geral quanto ao potencial retorno econômico do empreendimento, de acordo com os diferentes cenários projetados para a empresa.

5. A avaliação social do empreendimento

Todas as empresas causam impactos sociais, que, consequentemente, se traduzem em indicadores macroeconômicos. Assim, de acordo com Spinola (1993), a omissão de indicadores macroeconômicos em projetos privados constitui-se um erro tático, principalmente em se tratando de projetos de grande porte, pois estes produzem impactos no meio ambiente e na comunidade.

Dessa forma, é necessário que se destaque a contribuição do empreendimento para a coletividade, principalmente se o empreendedor pensa em buscar financiamentos externos. Os principais indicadores sociais que podem ser apresentados no plano de negócios podem ser visualizados no quadro 49 ilustrado a seguir.

Indicadores macroeconômicos	Impactos gerados
Contribuição para a receita do governo	Os empreendimentos contribuem para as receitas do governo, por meio dos impostos, contribuições, etc. Assim, pode-se estimar a geração de receita do empreendimento para os cofres públicos.
Contribuição para o balanço pagamentos	Uma empresa pode destacar-se por contribuir significativamente para o balanço de divisas (gerando superávit na balança comercial), por meio da elevação do volume de exportações ou da redução do volume das importações.
Indicadores vinculados ao processo de desenvolvimento regional	O empreendimento pode: absorver matérias-primas processadas na região, localizar-se em áreas menos desenvolvidas, absorver a mão-de-obra local (contribuindo para a geração de emprego e renda), etc.
Indicadores vinculados ao desenvolvimento tecnológico científico	O empreendimento pode produzir inovações e desenvolver novas tecnologias.
Indicadores vinculados a programas e objetivos conjunturais da política econômica	O empreendimento pode utilizar fontes alternativas de energia, protegendo dessa forma o meio ambiente.

Quadro 49 - Indicadores macroeconômicos.

Fonte: Baseado em Spinola (1993).

De acordo com Spínola (1993), em se tratando da contribuição que o empreendimento poderá trazer para o balanço de pagamentos, é importante levar em consideração os seguintes aspectos:

- exportação > importação: nesse caso, o valor das exportações da empresa é maior que o das importações. O saldo positivo representa a parcela da economia de divisas geradas pelo empreendimento.

- a empresa exporta e não efetua qualquer importação: nesse caso, todo o valor exportado constitui a parcela da economia de divisas do empreendimento.

- a empresa passa a produzir um determinado produto que antes era efetivamente importado pelo país, em função da inexistência do mesmo. Este é um caso típico de substituição de importações. A contribuição da empresa é expressa por todo o valor das importações suprimidas com a sua produção.

Para encerrar, caso o empreendedor tenha interesse em financiar parte do capital investido, é importante que o mesmo faça uma avaliação social dos impactos que o empreendimento pode causar para a sociedade. Os bancos públicos e os órgãos de fomento levam em consideração essa avaliação para a concessão dos empréstimos e financiamentos.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional**: arquitetura, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia. São Paulo: Atlas, 2001.

BARNEY, Jay B. Is the resource based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes. **Academy of Management Review**, v.25, n.1, p.41-56, 2001.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de empreendedorismo e gestão**: fundamentos, estratégias e dinâmicas. São Paulo: Atlas, 2003.

BESANKO, David *et al.* **Economics of strategy**. 3. ed. Hoboken: Wiley, 2004. 632 p.

BNDES. **Apoio financeiro**. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/linhas/linhas.asp>>. Acesso em: 29 abr. 2008.

BUARQUE, Cristovam. **Avaliação econômica de projetos**: uma apresentação didática. Rio de Janeiro, 1984.

CARVALHO, Marly Monteiro de; RABECHINI JR., Roque. **Construindo competências para gerenciar projetos**: teoria e casos. São Paulo: Atlas, 2005.

CASAROTTO FILHO, Nelson. **Projeto de negócio**: estratégias e estudos de viabilidade. São Paulo: Atlas, 2002.

CLEMENTE, Ademir; FERNANDES, Elton. Planejamento e Projetos. In: CLEMENTE, Ademir (Org.). **Projetos empresariais e públicos**. São Paulo: Atlas, 2002, p. 21-27.

CLEMENTE, Ademir. Plano de negócios. In: CLEMENTE, Ademir (Org.). **Projetos empresariais e públicos**. São Paulo: Atlas, 2002, p. 329-341.

DE MORI, Flavio (Org.). **Empreender**: identificando, avaliando e planejando um novo negócio. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 1998.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

ETZEL, Michael; WALKER, Bruce; STANTON, William. **Marketing**. São Paulo: Makron Books, 2001.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica**: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2005.

FITZSIMMONS, James; FITZSIMMONS, Mona. **Administração de serviços**: operações, estratégia e tecnologia da informação. 4. ed. Porto alegre: Bookman, 2005.

HISRICH, Robert; PETERS, Michael. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços**: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2001.

MARTINS, Petrônio G.; LAUGENI, Fernando Piero. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NEVES, Cesar das. Técnicas de análise e previsão de mercado. In: CLEMENTE, Ademir (Org.). **Projetos empresariais e públicos**. São Paulo: Atlas, 2002, p. 83-104.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

RECEITA FEDERAL. **Depreciação de bens do ativo imobilizado.** Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/PessoaJuridica/DIPJ/2005/PergResp2005/pr360a373.htm>>. Acesso em: 25 abr. 2008a.

_____. **Alíquotas do imposto de renda de pessoas jurídicas tributadas pelo lucro real, presumido ou arbitrado.** Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/aliquotas/ContribPj.htm>>. Acesso em: 29 abr. 2008b.

_____. **Simples Nacional.** Disponível em: <<http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/sobre/perguntas.asp>>. Acesso em: 29 abr. 2008c.

RITZMAN, Larry; KRAJEWSKI, Lee. **Administração da produção e operações.** São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SALIM, Cesar Simões et al., **Construindo plano de negócios:** todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

SAHLMAN, William A. Na linguagem: como redigir um projeto de negócio excelente, com todas as informações realmente necessárias. **HSM Management**, São Paulo, v. 9, p. 90-100, jul./ago. 1998.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil:** relatório de pesquisa. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 22 ago. 2004.

SIMONSEN, Mário Henrique; FLANZER, Henrique. **Elaboração e análise de projetos.** São Paulo: Sugestões Literárias, 1974.

SLACK, Nigel et. al. **Administração da produção.** São Paulo: Atlas, 1997.

STEVENSON, William J. **Administração das operações de produção.** Rio de Janeiro: LTC, 2001.

SPINOLA, Noelio Dantaslé. **Elaboração de projetos:** teoria e prática. Salvador: SEBRAE, 1993.

WESTWOOD, John. **O plano de marketing.** 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

WOILER, Samsão; MATHIAS, Washington Franco. **Projetos**: planejamento, elaboração e análise. São Paulo: Atlas, 1996.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark; PARNELL, John. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.