

Curso de Pós-Graduação Administração Industrial
Universidade Federal do Paraná - UFPR
Gustavo Hommerding Alt

PLANEJAMENTO DE UMA REVENDA DE INFORMÁTICA

Curitiba - PR
Abril / 1995

Índice:

1 - Apresentação	Pág. 5
2 - Histórico Evolutivo	Pág. 6
2.1- Aspectos do Mercado Brasileiro	Pág. 7
3 - Estrutura da Empresa	Pág. 10
3.1 - Histórico da Empresa	Pág. 10
3.2 - Objetivos da Empresa	Pág. 11
3.3 - Estrutura Funcional da Empresa	Pág. 11
3.4 - Equipamentos / Patrimônio	Pág. 12
4 - Configuração do Problema	Pág. 13
4.1 - Formas de Atuação da Empresa (Situação Atual)	Pág. 13
4.2 - Problemas Decorrentes da Situação Atual	Pág. 14
5 - Análise do Mercado e Tendências	Pág. 15
6 - Planificação da Estratégia da Revenda	Pág. 23
6.1 - Ciclos de Negócios	Pág. 24
6.2 - Gerencia do Processo	Pág. 24
6.3 - A Estratégia de Negócio	Pág. 25
6.3.1 - Estratégia Pro ativa	Pág. 26
6.3.2 - Posicionamento	Pág. 26
6.3.3 - Consolidação e Fortalecimento da Empresa	Pág. 26
6.3.4 - Volume versus Valor	Pág. 27
6.4 - Estrutura de Trabalho	Pág. 27
6.5 - Chaves para o Sucesso da Estrutura de Trabalho	Pág. 28
6.6 - Vantagem Competitiva da Estrutura de Trabalho	Pág. 29
6.7 - Planejando a Estrutura de Trabalho para o Direcionamento ao Valor	Pág. 29

6.8 - Valor Proposto	Pág. 30
6.9 - Dicas	Pág. 31
6.9.1 - Sobre Estrutura de Trabalho	Pág. 31
6.9.2 - Sobre a Focalização	Pág. 31
6.9.2 - Sobre a Focalização	Pág. 32
6.9.3 - O erro comum	Pág. 32
6.9.4 - Revisão da Estratégia	Pág. 32
6.9.5 - Objetivos	Pág. 32
6.9.6 - Marketing	Pág. 32
6.9.7 - Preço	Pág. 32
6.9.8 - Promoção	Pág. 32
6.9.9 - Estratégias de Vendas	Pág. 33
6.9.10 - Táticas	Pág. 33
6.9.11 - Alianças Estratégicas	Pág. 33
6.10 - Sumário	Pág. 33
7 - Plano de Marketing	Pág. 34
7.1 - Situação Atual	Pág. 35
7.2 - Fundamentação das opções	Pág. 36
7.3 - Análise das Oportunidades, Ameaças, Pontos Fortes e Pontos Fracos subjacentes ao plano	Pág. 37
7.4 - Objetivos amplos do plano	Pág. 39
7.5 - Estratégia mercadológica	Pág. 41
7.6 - Equipe básica e suas tarefas	Pág. 46
7.7 - Trabalho de vendas	Pág. 48
7.8 - Administração de vendas	Pág. 50
8 - Participação e Comprometimento do Quadro Funcional e de Terceiros no Plano	Pág. 53
8.1 - Empregados	Pág. 55
8.2 - Investidores	Pág. 55
8.3 - Advogados	Pág. 56
8.4 - Contadores	Pág. 57
8.5 - Banqueiros	Pág. 57
8.6 - Agências de Publicidade	Pág. 58
8.7 - Clientes	Pág. 59
8.8 - Fornecedor	Pág. 59

8.9 - Concorrentes	Pág. 59
9 - Análise Financeira	Pág. 61
9.1 - Conceito de Fluxo de Caixa	Pág. 61
9.1.1 Manter Contabilidade de Caixa	Pág. 62
9.1.2 Utilizando um indexador	Pág. 62
9.1.3 Análise de Sensibilidade do Fluxo de Caixa	Pág. 62
9.2 Ponto de Equilíbrio	Pág. 63
9.3 Fases do Fluxo de Caixa	Pág. 63
9.4 Cálculo do Fluxo de Caixa	Pág. 64
9.4.1 Ponto de Equilíbrio Operacional X Ponto de Equilíbrio Financeiro	Pág. 64
9.4.2 Margem Operacional	Pág. 65
9.4.3 Máxima Necessidade de Recursos	Pág. 65
9.4.4 Pay-Back	Pág. 65
9.4.5 Rentabilidade do Investimento	Pág. 65
9.4.6 Alavancagem Operacional	Pág. 66
9.4.7 Alavancagem Financeira	Pág. 66
9.5 Liquidez	Pág. 67
10 - Conclusão	Pág. 68
11 - Bibliografia Consultada	Pág. 70

1 - APRESENTAÇÃO

A abertura gradativa do mercado nacional através de incentivos do governo, de redução das alíquotas de importação para equipamentos e máquinas, proporciona um convívio no âmbito industrial, com elevados padrões de qualidade, tecnológica e produtividade.

Por outro lado, as empresas nacionais desse setor sujeito a concorrência externa, sentem a necessidade emergente da evolução na qualidade de seus produtos/serviços e o aumento na produtividade para serem competitivas e manterem-se no mercado.

Além disso, as empresas de um modo geral, objetivam conquistar mercados mais estáveis. Para tal, devem atender a normalização e legislação vigente, satisfazendo plenamente as exigências de seus clientes em termos de qualidade, preço, prazo de entrega, serviços e pós-venda.

Técnicas (ou filosofias) administrativas européias e japonesas (CCQ, JIT, KANBAM). têm sido adotadas visando atingir estes objetivos.

Outro fato que vem contribuir para aumentar as exigências na qualidade e normalização dos produtos/serviços nacionais, foi a abertura do mercado.

Dentro deste cenário nacional de mudanças, inovações e desenvolvimento tecnológico, exige paralelamente o aperfeiçoamento constante, buscando maior eficiência e qualidade.

A evolução dos programas de computador vem representando uma força na qual se destacam duas componentes básicas. De um lado, ela coloca nas mãos do usuário ferramentas cada vez mais poderosas, e de outro, torna a operação desses instrumentos uma tarefa mais simples e intuitiva. Com estas novas tecnologias cada vez mais se aumenta a agilidade das operações e conseqüentemente a eficiência.

2 - HISTÓRICO EVOLUTIVO

Para ser ter uma boa medida de quanto chão já foi percorrido nesta área, basta lembrar que, alguns anos atrás, operar um Personal Computer (popularmente conhecido como PC) significava ter a coragem de enfrentar a esfinge representada pelos caracteres C>: (sinal apresentado nos sistemas operacionais DOS), colocados enigmaticamente no canto esquerdo superior da tela do monitor. Hoje não só existem dezenas de produtos que facilitam a manipulação do sistema operacional, como existem sistemas gráficos, que permitem total interatividade intuitiva com o usuário.

O grande avanço na evolução dos computadores pessoais foi no ano de 1984. A Apple nos Estados Unidos lança o computador Macintosh, e com ele um sistema operacional totalmente gráfico e intuitivo, não existindo mais a necessidade de se decorar comandos.

Por sua vez no ano de 1990 (após 6 anos do lançamento do Macintosh), a IBM lança no mercado o Windons, cópia do sistema gráfico da Apple. A grande vantagem que revolucionaram a computação esta na simplificação da forma de como o usuário interage com a máquina.

Outra tendência que se delinea de maneira cada vez mais acentuada é a utilização do micro como um terminal de comunicação de dados remoto. Ou seja, dentro de alguns anos, empresas, pessoas físicas, escritórios e residências poderão estar conectados *on-line*, formando grandes redes para troca de qualquer informação.

Dezenove anos depois do surgimento do primeiro microcomputador e treze anos depois do primeiro PC, os *desdobramentos* da tecnologia dessas pequenas e poderosas máquinas ainda mantem em pleno crescimento a capacidade de chamar a atenção e impressionar até mesmo pessoas que acompanham de perto a sua evolução.

Praticamente em cada número de revista ou jornal (em especial nos países mais avançados), é possível encontrar a notícia do surgimento de um novo software ou equipamento ou mesmo de uma nova aplicação de produtos já existentes.

Nesse movimento incessante, a tecnologia digital vem conquistando espaços cada vez mais expressivos em todos os ramos das atividades humanas. Aplicações antes restritas a uma pequena elite de usuários em pouco tempo se transformou em ferramentas de amplas utilizações. Fenômeno idêntico vem sendo registrado na área de multimídia. Apenas uns anos atrás, a multimídia - que utiliza microcomputadores e outros equipamentos para processar sons e imagens, não passava de projeto de laboratório das empresas. Hoje, numerosas aplicações dessa tecnologia estão disponíveis no mercado. Um dos aspectos estimulantes da popularização desses recursos de alta tecnologia são as possibilidades que abrem para seu aproveitamento social. No caso da multimídia, substancial parcela das aplicações volta-se para setores como treinamento e educação. Isso pode contribuir para tirar do computador a marca de ser um dispositivo dirigido apenas para os controles, áreas técnicas e produção.

Embora andando em certo descompasso com a realidade mundial, os avanços da tecnologia chegam ao Brasil. Com a queda do DEPIN em final de 1992, facilitou a entrada de produtos estrangeiros, porém a taxa de imposto praticado ainda inibe a entrada de maior volume (conforme veremos a seguir).

2.1- Aspectos do Mercado Brasileiro

O mercado brasileiro atualmente caracteriza-se pela grande expansão que está apresentando. Está havendo uma disseminação cada vez maior da cultura da informática, fazendo com que a mesma se popularize. Novos usuários da informática surgem cada vez mais, através da implantação e/ou expansão de sistemas computacionais dentro das empresas, através dos cursos independentes que estão se multiplicando, ou através dos cursos independentes que estão

se multiplicando, ou através de pessoas que compram microcomputadores para uso pessoal (próprio). Com essa popularização e divulgação da cultura de informática, nota-se uma tendência dos usuários na especialização e nos usuários em potencial na aquisição de conhecimentos, visando a tomar contato com essa tecnologia e superar o tradicional “medo” do computador.

Porém, como é uma tecnologia emergente, notam-se muitas falhas e necessidades a serem superadas.

Particularmente o ramo da computação gráfica é ainda pouco explorado. Muito deve ser feito para popularizar essa que é uma ferramenta poderosíssima. As indústrias, firmas de consultoria e projetos, arquitetos, construção civil, profissionais liberais em geral, representam uma gama extensa de usuários em potencial, que pouco a pouco estão descobrindo e utilizando essa ferramenta.

Por outro lado, a taxa de importação da informática atualmente em vigor funciona como um freio à toda essa tendência informatizante que ora se verifica. Na medida em que essa taxa alta limita a entrada de novas tecnologias, restringimos o acesso do mercado consumidor brasileiro ao que há de mais moderno em termos de desenvolvimento mundial, não se consegue suprir toda a demanda do mercado brasileiro, ficando uma boa parte reprimida (latente).

Com a abertura do mercado as importações e a entrada de empresas estrangeiras no mercado, o país deverá assistir a um substancial crescimento e renovação do parque instalado de computadores. Esse fenômeno, a exemplo da popularização de outros produtos de tecnologia, tem condições de ocorrer em prazo menor do que normalmente se pensa. Em grande parte, isso é garantido pela própria tecnologia, que evolui com rapidez e ao mesmo tempo se torna mais acessível com o ganho de escala e a conseqüente redução de preços. A história de outros produtos eletrônicos surgidos recentemente oferece uma idéia de quão explosiva poderá ser a entrada do setor de informática no eixo das leis de mercado. Poucos anos atrás, quando foram lançados, os aparelhos de vídeo cassete constituíam uma classe de produtos praticamente exclusivos da fatia de consumidores com maior poder aquisitivo. Não tardou, porém, para que uma autên-

tica febre de video-locadoras assolasse as principais cidades do país, indicando que os equipamentos estavam instalados em grande número de residências. Hoje, aquela febre passou, indicando que o produto já não constitui novidade e foi incorporado ao dia-a-dia dos consumidores.

O mercado é promissor, visto que a revisão das taxas de importação da informática está em curso, até por pressões internacionais, e a economia já esta dando sinais de recuperação, o que fará com que a médio prazo, haja uma modificação do quadro. Portanto, a empresa que quizer ter sucesso deverá estar bem preparada para atuar quando da queda das barreiras alfandegárias conjugado com o crescimento da economia brasileira.

3 - ESTRUTURA DA EMPRESA

3.1 - Histórico da Empresa

A Empresa Pixel Systems foi criada em AGOSTO/90 pela obstinação de seus sócios, pelo gosto da informática e pela vontade em popularizá-la, levando mais empresas os instrumentos e suporte necessários para elevar os índices de produção, produtividade e qualidade das mesmas.

A Empresa esta situada no endereço abaixo:

Endereço: Av. Cândido de Abreu, 526 / 102 - A
Centro Civico - Curitiba

Em Abril/91, sentido um aumento na demanda do mercado, e necessitando de um local com maior espaço físico, para atender a esse aumento da demanda, a Empresa mudou-se para o endereço atual, em instalações alugadas e com maior espaço físico.

A princípio, quando da constituição da empresa, não havia carteira de clientes definida. Para constituição da mesma, houve uma saída-a-campo de um dos sócios, que foi conseguido alguns clientes. Estes primeiros clientes indicaram outros, ou serviram de base para trazer outros clientes, ao fazerem divulgação do serviço recebido. Esse crescimento passo-a-passo está sendo feito até hoje (Estratégia atual), exigindo um esforço do Diretor da empresa no sentido de dar continuidade à essa forma de trabalho, o que tem sacrificado sobremaneira o acompanhamento das atividades internas. A carteira de clientes já atendidos é a seguinte:

- Umuarama Comunicação e Marketing
- Opus & Multipla
- Exclam
- Gazeta do Povo
- Editel Listas Telefônicas

3.2 - Objetivos Atual da Empresa

Divulgar e ampliar a cultura da informática através de:

- Fornecimento de hardware e periféricos;
- Fornecimento de software de computação gráfica;
- Treinamento de mão-de-obra especializada nos hardwares e softwares comercializados;
- Fornecimento de pacotes abrangendo o fornecimento de soluções com software, hardware, periféricos e auxílio à implantação do sistema (ministrando cursos, elaborando bibliotecas de padrões, etc.);
- Representação de softwares e hardware;
- Prestar assessoria na implantação de sistemas computacionais gráficos.

3.3 - Estrutura Funcional da Empresa

A Empresa, atualmente, esta constituída da seguinte maneira:

- Um dono, com a seguinte função:

Diretor Geral

- Funcionários, com as seguintes funções:

- 1 Gerente Tecnologia
- 1 Engenheiro de Suporte
- 1 Assistente de Suporte Técnico
- 1 Gerente Comercial
- 1 Assistente Vendas
- 1 Gerente Administrativo
- 1 Secretária

3.4 - Equipamentos / Patrimônio

A composição dos equipamentos pertencentes ao patrimônio da Empresa e que são utilizados diretamente no processo produtivo da Empresa é a seguinte:

Equipamentos:

2 Microcomputadores PowerMacintosh 6100 8 MB / 230 MB com teclado estendido e monitor 14" RGB

2 Microcomputadores LC III 8 MB / 230 MB com teclado estendido e monitor 14" VGA

1 Microcomputador Quadra 605 8 MB / 80 MB com teclado normal e monitor 14" VGA

1 Impressora LaserWriter 360, 600 dpi

1 Computador Portátil PowerBook 145 8MB / 160 MB

Equipamentos auxiliares cabos, conectores, peças de reposição para suprimentos.

Infra-estrutura necessária para permitir o funcionamento e manutenção de todos os equipamentos e manutenção de todos os equipamentos supra citados.

4 - CONFIGURAÇÃO DO PROBLEMA

Neste tópico do trabalho, procurou-se fazer uma análise dissecada das formas de atuação atual da empresa, indentificando-se os problemas que decorrem desta forma de atuação.

4.1 - Formas de Atuação da Empresa (Situação Atual)

De acôrdo com a atual sistemática de organização da Empresa, a forma de atuação da mesma é a seguinte:

- A indentificação do cliente e potencial é feita pelo Gerente Comercial / Diretor Geral, que vai até esses clientes através de contatos telefônicos ou visitas pessoais. Durante esses contatos são explanados/informados ao cliente em potencial a gama de serviços oferecidos pela Empresa, convidando o cliente a fazer uma visita às instalações da Empresa, para poder verificar a qualidade e rapidez dos serviços.

- A negociação comercial (preço, prazo e formas de pagamento) são também conduzidas pelo Gerente Comercial, mas restringindo-se na maioria das vezes as condições impostas pelo Fornecedor.

- Os pagamentos e recebimentos são controlados pelo Diretor, assistido pelo Assistente de Administração

- A coordenação do serviço (interno e externo) também fica a cargo do Diretor Geral. É ele quem controla o cumprimento dos prazos estipulados, acerta tecnicamente com o cliente e faz ponte com o mesmo, durante a execução dos serviços, para dirimir eventuais dúvidas que surgirem.

- Os cursos, quando na sede da empresa, são ministrados pelo Gerente Tecnologia, ou uma pessoa contratada para tal (freelance).

- O Marketing da Empresa é decidido pelo Diretor Geral com troca de idéia com o Gerente Comercial.

4.2 - Problemas Decorrentes da Situação Atual

Em função da atual estruturação e da forma de atuação da Empresa, percebem-se, de forma acentuada, a ocorrência dos seguintes problemas, que tendem a minar boa parte do potencial da empresa:

- Sobrecarga do Diretor;
- Ausência de uma adequada política de marketing;
- Ausência de uma pessoa que cuide dos assuntos internos da Empresa, liberando o Diretor para maximização de esforços da atuação externa (identificação, captura e manutenção de clientes);
- Ausência de Planejamento Estratégico, fornecendo de forma clara e objetiva a Missão e os Objetivos da Empresa, detalhando as políticas e estratégias para alcançar as metas definidas.

5 - ANÁLISE DO MERCADO E TENDÊNCIAS

Algumas questões foram pesquisadas e no contexto complexo foram analisados para compor um cenário realista para traçar assim uma estratégia e missão, que urge ser traçada para a empresa:

1 - Quais as expectativas no ano de 1995, 1996 e 1997 no que diz respeito aos seguintes pontos:

a.1) Economia Brasileira - PIB

Vai crescer

a.2) Economia Brasileira - Renda

Com dificuldade e lentidão para crescer

a.3) Economia Brasileira - Inflação

Tende a diminuir

b.1) Economia Internacional - Inflação

Tendência de crescimento em patamares baixos

b.2) Comércio

Intensificação dos blocos econômicos.
Consolidação do Livre Comércio na América do Sul

c) Tecnologia

O desenvolvimento tecnológico será constante,

com acirrada concorrência comercial.

d) Legislação Brasileira de Informática
Manutenção da Reserva de Mercado através de burocracia, com gradual decréscimo da alíquota de impostos, importação e comercialização, até valores aceitáveis a nível internacional

e) Concorrência
Aumentará em quantidade, variedade, qualidade e agressividade

f) Fornecedores
Aumentará o número de empresas que estarão interessados em atender o mercado brasileiro. Aumentará pressões por melhores performance de vendas

2 - Como classificaria o ramo de atividade em que se situa a Pixel Systems ?

Setor fragmentado e exposto a concorrência internacional

3 - Dadas as características do ramo da Pixel Systems, quais seriam os recursos e outros instrumentos de gestão que poderiam representar os Fatores Críticos de Sucesso no Ramo em que ela se encontra?

- Marketing ágil e agressivo
- Capacidade Financeira
- Direção e equipe altamente modernas
- Nível de informação e atualização tecnológica
- Preocupação constante com qualidade e pro-

atividade

- Sistema interno de informações

4 - Quais os principais grupos de clientes (mercados) atendidos pela Pixel Systems ? (Segmentação atual do mercado)

- Mercados Principais:

Paraná e Região Sul

- Clientes de necessidades complexas e dependentes de serviços (VAR)

5 - Como classificaria esses mercados, em termos de Preferenciais e Secundários?

- Mercado Principal

Paraná e São Paulo

- Clientes de necessidades complexas e dependentes de serviços

- Mercado Secundário:

Mercado de distribuidores

6 - Qual o perfil do cliente mais representativo da Pixel Systems?

- Equipes de compras

- Custo como componente importante do preço

- Marcadamente bem informado

- Decisão envolve análise fria do custo/benefício

7 - Qual o mercado potencial que a Pixel Systems poderia atender?

- Jornais e empresas que estejam relacionados com mercados de pré-impressão devido acúmulo de tecnologia e experiências.

8 - Quais os principais produtos, mercadorias ou serviços da Pixel Systems?

- Produtos
- Serviços

9 - Qual a ordem das expectativas dos Clientes (Qualidade, Serviços, Preço e Flexibilidade), para a Pixel Systems?

- Qualidade: “aptidão ao uso” por confiabilidade, facilidade de manejo
- Serviços: segurança, suporte; manutenção; treinamento; assistência técnica; rapidez no atendimento; logística na importação e na implementação e garantia
- Flexibilidade: Capacidade de atender as variações derivadas dos padrões gerais vigentes

10 - O que os clientes entendem por qualidade, por serviço e por flexibilidade?

- Ordem de Expectativas dos Clientes (VAR)
1 - Serviço
2 - Flexibilidade
3 - Qualidade

4 - Preço

11 - Quais as ameaças e oportunidades que vislumbraria para a Pixel Systems, derivadas dos tópicos do item 1 deste questionário?

- Ameaças:

Desenvolvimento Tecnológico constante

Manutenção da Reserva de Mercado após sua “extinção” formal

Concorrência aumentará em quantidade, qualidade, variedade e agressividade

Aumentará a pressão dos fornecedores

- Oportunidades:

Tendência do crescimento do PIB nacional nos países ricos, da renda nacional, da economia internacional e da recessão internacional

Intensificação do comércio internacional, privilegiando o livre comércio com novas tecnologias

Desenvolvimento constante da tecnologia

Tendência de redução de impostos na importação e na comercialização

12 - Quais os mais próximos (e eficientes) concorrentes da Pixel Systems, ou o concorrente representativo da concorrência?

- Concorrentes principais:

AutoGráfica (PR)

Fabricante internacional de PC's

Pontos fortes da empresa

Flexibilidade

IBM - diferenciação com ênfase na qualidade e nos serviços

Contrabando - Liderança em preços

Fabricantes Nacionais - Indiferenciação com liderança de custos

Fabricantes Internacionais PC-DOS - Indiferenciação com liderança de custos

13 - Quais os pontos fracos mais importantes (decorrentes, igualmente, dos fatores críticos de Sucesso e das Expectativas dos Clientes) da Pixel Systems?

- Falta de marketing claro e agressivo
- Capacidade financeira
- Direção e equipes altamente modernas
- Nível de informação e atualização tecnológica, concentrando no Gerente de Tecnologia
- Preocupação contante de qualidade com qualidade e produtividade
- Desperdício dos esforços de prestação de serviço
- Sistema interno de informação falho

14 - Quais os pontos fortes mais importantes (decorrentes dos Fatores Críticos de Sucesso e das Expectativas dos Clientes) da Pixel Systems?

- Flexibilidade

15 - Quais os pontos fortes dos principais concorrentes da Pixel Systems?

- Marketing ágil e agressivo
- Capacidade financeira
- Direção e equipe altamente modernas
- Nível de informação e atualização tecnológica
- Preocupação constante com qualidade e produtividade
- Sistema interno de informações
- Flexibilidade
- Qualidade dos produtos
- Preços mais flexíveis e baixos

16 - Quais os pontos fracos dos principais concorrentes da Pixel Systems?

- Baixo nível de Serviço (exceto IBM)

17 - Considerando que há, basicamente, três estratégias genéricas possíveis, a saber:

a) Liderança de Custos - disputa de mercado, com preços baixos, sem prejuízo

b) Diferenciação - alguma característica exclusiva no composto mercadológico (com excessão do preço)

c) Enfoque ou Nicho - escolha de subsegmento específico

e sabendo, ainda, que essas estratégias podem complementar-se aos pares e, por fim, que indetifiquem a Vantagem Competitiva da empresa, como classificaria e estratégia atual da Pixel e de seus concorrentes principais?

- A Pixel System não realiza distinção, indiferenciando as estratégias.

18 - Quais são, mesmo por aproximação, as taxas de Lucratividade e a Participação de Mercado dos produtos, mercadorias e serviços da Pixel Systems?

- Lucratividade 8 %
- Participação do Mercado Indeterminado

19 - Qual o estágio, em termos de Ciclo de Vida (Lançamento, Crescimento, Maturação e Declínio) em que se situam os produtos, mercadorias e serviços da Pixel Systems?

- Crescimento

20 - Visualizando o horizonte de tempo no final de 1995 e 1996, que metas principais desejaria que a Pixel Systems houvesse atingido?

- Definir o negócio focalizando seu mercado e aumentando a lucratividade com o aumento do serviço.

6 - PLANIFICAÇÃO DA ESTRATÉGIA DA REVENDA

As margens são geralmente baixas e por vezes há que sacrificar as margens para poder dar descontos. Os compradores não pagam por serviços e suporte. Há que se diferenciar os compradores em dois tipos: usuários e empresas, uma vês que o perfil de cada um destes esta intrinsecamente ligado ao perfil de mercados que a empresa atingirá e que será seu mercado alvo.

Muitos problemas são relatados na história das revendas. As revendas vêm na década de 90 operando em três funções distintas:

- *software house*
- operação de venda de hardware
- operação de soluções integradas entre software, hardware e serviço

As revendas software-house frequentemente tem vendas fracas e suporte e serviços caros por ter uma equipe dedicada. Para compensar há que se ter um grande volume de vendas.

As revendas de venda de hardware se limitam a revender o hardware, tendo dificuldade de fornecer descontos já que sua margem é reduzida. Há que se ter um grande volume para se tornar competitivo, com preços atraentes.

A revenda de soluções integradas entre software, hardware e serviço é uma das mais rentáveis e lucrativas. Opera em mercados de grandes empresas e fornece soluções específicas e que cobrem uma ampla gama de serviços e venda de diversos produtos.

Há que delimitar o perfil da empresa para se entenda bem seus pontos fracos e fortes, fazendo assim com uma estratégia se elimine seus pontos fracos atingindo de maneira eficiente o objetivo

traçado.

6.1 - Ciclos de Negócios

Para o negócio da revenda há que se ter claro os ciclos de compra das indústrias. Há períodos para se efetuar a venda e outro período para se trabalhar a venda, tendo que haver bem claro estes ciclos para que a empresa tenha opções de faturamentos médios e certos.

6.2 - Gerencia dos Processo

1° - Reunir o Pessoal da Empresa: Explanar onde você necessita ir. Especificar o comprometimento de cada um com as partes específicas do plano.

2° - Definir o negócio: Onde você esta, porque você existe, onde você necessita ir. Você tem por finalidade de vender hardware, atender por correio, revender soluções, prestar consultoria? O que as pessoas esperam que você seja? O que seu cliente espera de você? Como você pode fazer dinheiro?

3° - Desenvolvendo uma estratégia viável. Estabelecer o mercado a atingir, o plano de marketing, alguns modos de estabelecer seu negócio a parte do resto. Você tem de ser único na cabeça do cliente.

4° - Planejar suas táticas. Táticas são programas de negócios: especificar a implementação, a linha mestre, muito mais importante que a estratégia. Definir este em detalhes - programas, responsabilidades, marco, prazo, orçamento. Estratégia é o grupo de conceitos gerais, enquanto táticas são especificações.

5° - Desenvolvimento completo, detalhe do plano. Desenvolver metas de vendas realistas, plano personalizado, e plano financeiro com projeção do rendimento, fluxo de caixa, e balanço. Analise projetado dos resultados com análises e comparações das taxas padrão da indústria e resultados passados. Analisar viabilidade e realismos como você compara as peças do plano com o plano todo, e cada uma destas. Você pode financiar seu crescimento? Você conhece o quanto de capital você necessita?

6° - Gerenciar a implementação. Detalhar o gerenciamento e o caminho a traçar para alcançar o plano desenvolvido. Acompanhar as atribuições e os prazos, bem como seu andamento e orçamento.

7° - Avaliar os resultados. Afinar o plano. Ajustar, revisar, e reavaliar. Isto é o documento vivo e mutável em função da realidade.

6.3 - A Estratégia de Negócio

Definir seu negócio

Muitas revendas atuam, mas não há um plano. Planejamento envolve desde a ação.

Entretanto, se este encontra-se em mercados turbulentos. o sucesso do negócio tem de estar planejado para estratégias de marketing, programas de marketing e táticas de marketing. Tendo de estar planejado com o fluxo de caixa, e deve-se delinear o crescimento financeiro.

No futuro, empresas terão mais produtos, e mais revendas aparecerão, focando-se em pequenos nichos nos mais diferentes mercados, tanto vertical como mercados subverticais. Isto significa incremento da competição e incremento da focalização nas estratégias chaves assinaladas:

- a necessidade de se ter uma estratégia proativa
- a necessidade de esclarecer o posicionamento
- como consolidar e fortalecer a empresa
- como para a venda pequena que não agrega valor (VAR) e focalizar o mercado para soluções.

6.3.1 - Estratégia Pro ativa

Fazer da revenda um negócio mais agrupado, isto é mais competitivo. Revendas necessitam dominar seu território e permanecer forte através de uma estratégia de marketing ofensiva proativa.

6.3.2 - Posicionamento

Poucas revendas ativas gerenciam o posicionamento. Seus clientes são raramente passado a limpo de quais destes as revendas enfatizam. No grande mercado aberto, isto não é um grande problema. Entretanto, quando a competição desenvolve-se poderosamente, nichos de mercado defendidos, a revenda com a posição confusa no mercado irá rapidamente perder mercados compartilhados.

A necessidade para reposicionar é crítica unido a necessidade de estratégia e focalização de mercado. Em primeiro, concentrando uma ou dois mercados verticais relacionados pode-se chegar a um melhor nível de focalização para a revenda. Com o passar do tempo, a expansão da revenda expande para seis ou mais mercados não relacionados, levando a revenda a não concentrar sua estrutura na sua focalização, desperdiçando tempo e retorno.

6.3.3 - Consolidação e Fortalecimento da Empresa

A consolidação, constante fortalecimento, e contínua comunicação da empresa é a chave requerida para o desenvolvimento e manutenção do domínio dos mercados verticais. Proativo, posicionamento, focalização apropriada e conhecimento suficiente são elementos fundamentais para não se temer a entrada de

novas vendas na área de atuação geográfica ou área de vendas.

6.3.4 - Volume versus Valor

Tradicionalmente, por causa da falta de atenção da estratégia de marketing, a revenda tem reordenado os preços competitivos e tornar a marca altamente competitiva. Somente muitos poucos, bem capitalizados e extremamente bem gerenciado, podem tornar lucrativo com altos volumes e baixos custos. A revenda normal simplesmente não pode sobreviver do nível de margens que são gerados desde as vendas de hardware apenas. Desde a perspectiva de estratégia de marketing, a revenda deve começar a vender suas capacidades de revenda e permanecer fora dos preços competitivos que resulta desde a natural comodidade da venda para usuário. Revenda necessitam vender com valor agregado, ou estes poderão fechar suas portas.

Desenvolvimento do negócio é o processo que requiere pouca criatividade mas muita consistência e disciplina. Se você começar o processo de fortalecimento o seu esforço desenvolverá amanhã, resultados não irão se apresentar de seis meses para um ano. Se voce demora em partir deixando para depois, isto irá retardar seus resultados até que novos entrantes passem a ocupar seus mercados.

6.4 - Estrutura de Trabalho

Antes de voce desenvolver o planejamento há que compreender seu negócio: onde este esta agora, e onde você necessita ir. Somente com estas indagações você pode criar programas, definir detalhes, e analisar expectativas de resultado. A lógica sublinhada é como traçar o destino antes de mapear seu roteiro.

Utilize a estrutura de trabalho conceitual para ajudar você no seu negócio. Por exemplo, recomenda-se umas das chaves para o sucesso, vantagem competitiva, estrutura de trabalho induzida ao valor. Embora que cada um desses tem sido desenvolvido através dos anos ainda que academicamente e trabalho de consultoria, e é o

assunto de bibliografias inteiras, ainda assim um breve sumário é um modo usual para refocalizar um elemento importante do negócio no qual tratamos.

6.5 - Chaves para o Sucesso da Estrutura de Trabalho

As chaves para o sucesso da Estrutura de trabalho focaliza uns poucos fatores que irão direcionar o sucesso ou acabar de vêz com o negócio. Primeiro indentifica-se os fatores chaves, com estes você desenvolve o planejamento para assegurar que estes trabalharão bem para seu negócio. Por exemplo:

- Baixo preço
- Desenvolver relacionamento de clientes e negócios repetidos
- Bons serviços
- Seleção de softwares
- Bom estacionamento
- Anúncios em meios apropriados
- Seminários de Vendas orientado
- Instalação
- Atingir mercados verticais
- Treinamento

Cada negócio da revenda tem um único grupo de chaves para o sucesso, dependendo das especificações - onde você esta com o negócio, e onde você necessita estar. Isto depende de sua base de clientes, sua história, suas vendas.

O plano de desenvolvimento, indentifica as duas ou três chaves e cria os programas específicos cerca destes. Desenvolvimento destes programas com o especifico tarefas, e rumos; determinando responsabilidades especificas para pessoas especificas; estabelecer orçamentos realistas; e acompanhando com o passar do tempo como regular encontros e projetos para gerenciar a implementação.

6.6 - Vantagem Competitiva da Estrutura de Trabalho

Vantagem Competitiva é o aquilo que se faz melhor que a competição. O negócio da revenda, a vantagem competitiva poderá ser:

- mercado vertical
- base instalada real
- o bom histórico de negócio
- a boa localização
- base financeira
- serviço de conhecimento, suporte, vendas, ou grupos de treinamento

Você também pode ter desvantagens competitivas. Você tem uma reserva financeira para poder competir por um longo tempo com preços baixos? Você tem uma boa localização competitiva? Você tem a mesma experiência e familiaridade com o mercado vertical como a competição?

Para construir o plano utilizando esta Estrutura de Trabalho, focalize-se na estratégia que enfatiza seus pontos fortes e evite perdas. Criando passo a passo as táticas de negócio para implementar esta estratégia.

6.7 - Planejando a Estrutura de Trabalho para o Direcionamento ao Valor

Nos referimos aqui ao planejamento do negócio direcionado ao valor. Este conceito foi escrito no *Havard Business of Business Review*, e tem sido trabalhado com sucesso por várias companhias conhecidas.

O plano de negócio direcionado ao valor define o negócio em termos de valor proposto que este é oferecido ao cliente. Valor

é o benefício menos o preço. A revenda de computadores poderá, por exemplo, oferecer facilidades de aquisição ou melhor serviço e suporte e instalação no preço, ou oferecer hardware somente em preço baixo.

O plano de negócio baseado na proposição do valor tem definido a proposição e que passos são necessários para assegurar que o valor proposto é:

- comunicação apropriada com o mercado
- comprometimento com todas as partes do negócio e não somente com vendas e marketing, mas também com finanças e administração.

O plano de negócio direcionado ao valor poderá identificar a proposição, acessando o sistema presente para executar da comunicação a proposição, e pegar que passos são necessários para sua execução.

Exemplos:

- MacDonaldis: valores são uniformes, consistência, dependência, velocidade, preço.
- Bons restaurantes, valores são prestigiados, serviço, qualidade
- Volvo:
- Hyundai: qualidade aceitável a preço baixo.
- Mercedes: valor de revenda, e prestígio no preço.

6.8 - Valor Proposto

Para planejar seu negócio, definir seu valor proposto, determinar as necessidades para obter descoberta e comunicação a proposição.

6.9 - Dicas

6.9.1 - Sobre Estrutura de Trabalho

A implementação é muito mais importante que a estratégia. A estrutura de trabalho é a maneira para ajudar a focalizar, não a dispersar esforços.

Esqueça do valor da estrutura de trabalho se já se possui uma estratégia. Se já conhece bem o que o negócio necessita; este pacote é a ferramenta para enquadrar esta necessidade.

Nota: Implementação é mais importante que a estratégia.

6.9.2 - Sobre a Focalização

Planejamento que não são focalizados não trabalham. Quando pessoas tem mais que 3-4 pontos para atingir , as prioridades acabam se perdendo. Mostrar 20 objetivos no plano certamente não se realizará nenhum deles.

Pessoas algumas vezes :

- focalizam-se em três ou quatro áreas chaves, não significando que outros irão ser inteiramente ignorado.
- Executam o processo normal do negócio endereçando a outras áreas.
- Resistem a tentação para expandir a lista; quando algumas coisas não estão na lista de prioridades, isto poderá facilitar a execução das metas.

Nota: Para o desenvolvimento do plano, focalizar importantes táticas que implementam estratégias.

6.9.3 - O erro comum

Um dos mais comuns erros desenvolvimento é

o proprietário ou gerenciador executar o plano para si mesmo. Metas e prioridades tem de ser comunicada. Pessoas que implementam o plano tem de comunicar e executar o plano para o bem comum da empresa e não para si mesmo.

6.9.4 - Revisão da Estratégia

Como você define seu negócio da revenda? O mix de marketing inclui preço, promoção, e distribuição. Quanto de dinheiro você tem para aplicar, e que termos de crédito e descontos?

6.9.5 - Objetivos

Assegurar que seus objetivos são concretos e mensuráveis.

O objetivo que não pode ser medido não é válido.

6.9.6 - Marketing

Como você propõe para o endereçar o segmento de venda? Que segmentos das vendas você irá endereçar? Como você fará seu mix de marketing - produto, preço, promoção, percepção e local - qual a demanda de um determinado segmento ? Porque você selecionou este segmento? Que outros competidores estão envolvidos neste segmento ?

6.9.7 - Preço

Avaliar seu preço de lista, estrutura dos descontos, e termos de crédito. Comparar estes com as necessidades e anseios dos clientes, e comparar com o oferecido pelo concorrente. Qual são as suas próprias necessidades e reinvestimentos necessários. Explanar como estes poderão trocar no futuro.

6.9.8 - Promoção

Como você direcionará seu negócio para o cliente potencial? Considerar seus planos para promoção, vendas de literatura, direcionar a mala direta, e outras promoções. Você depende

de uma promoção mais que outra? Relembrar a focalização da estratégia que pode ser desenvolvido nas táticas específicas. Antecipar promoções de vendas específicas para ser desenvolvido.

6.9.9 - Estratégias de Vendas

Como você irá vender ? Direto a clientes através de seminários ? Vendas através de pessoas treinadas, e como estas são compensadas ?

6.9.10 - Táticas

Marketing antecipado e vendas táticas para realizar o desenvolvimento estratégico concreto e prático. Ter a segurança que sua tática possa ser desenvolvida.

6.9.11 - Alianças Estratégicas

Considerar co-marketing, co-desenvolvimento, comissão, e cooperação entre empresas. Você poderá linear sua estratégia de distribuição e promoção mantendo sua posição competitiva ?

6.10 - Sumário

Pense do sua estratégia negócio como sua parte própria, fazendo seu negócio diferente de outros revendas de computador. Quais são as chaves de sucesso no negócio? Qual é o o valor proposto?

Tente definir sua estratégia concretamente, especificamente, mensurando objetivos.

Sua estratégia não necessita ser muito diferente de sua implementação.

7 - PLANO DE MARKETING

O plano de Marketing procurará desenvolver ações que transformem em realidade os propósitos contidos na Planificação da Estratégia da Revenda.

O Plano de Marketing será elaborado de acordo com o seguinte roteiro:

7.1 - Situação Atual

7.2 - Fundamentação das Opções

7.3 - Análise das Oportunidades, Ameaças, Pontos Fortes e Pontos Fracos subjacentes ao plano

7.4 - Objetivos Amplos do Plano

7.5 - Estratégia Mercadológica

7.6 - Equipe Básica e suas Tarefas

7.7 - Trabalho de Vendas

7.8 - Administração de Vendas

7.1 - Situação Atual

A situação atual da Pixel Systems no que respeita o marketing é típica da imensa maioria das empresas brasileiras que nasceram pequenas: muita vontade, pequeno capital, experiência administrativa reduzida.

Nos dois anos anteriores de sua existência e na busca de recursos, prestou serviços de DTP (Desktop Publishing), vendeu equipamentos, programas e acessórios para quem se dispusesse a comprá-los.

Na Pixel Systems não se formou experiência sólida em nenhum dos mercados, mas em contrapartida conviveu com as dificuldades e vantagem de todos eles.

A equipe da Pixel é constituída por profissionais de nível elevado, embora sejam limitadas a integração e a coordenação de seus esforços.

A concorrência desenvolveu, no mesmo período, trabalho de vendas semelhantes ao da Pixel Systems, com algumas exceções como a da IBM, assim mesmo, com resultados mistos.

A opção prioritária da Pixel é o mercado VAR - *Value Added Resellers*, agregando serviços e soluções específicas. A verticalização de mercados se torna prioritário e fundamental.

Persistem entretanto na Pixel Systems, em linhas gerais, os mesmos fatores contemporâneos de sua fundação.

7.2 - Fundamentação das Opções

O Plano de Marketing objetivará o horizonte de tempo de três anos (1995, 1996 e 1997), com segmentação anual e detalhamento trimestral.

O mercado VAR, embora em segmentos especializados, já se encontra na fase de crescimento, no Brasil, mas o esforço de comercialização demanda muito tempo e é muito vigorosa a atuação da concorrência, inclusive pelas elevadas taxas de retorno que gera.

É de fundamental importância a capitalização ao longo de 1995, crescendo e alavancando os novos negócios e mercados. Esta capitalização para a alavancagem poderá ser gerados pela carteira de clientes existentes.

A preocupação com qualidade total e produtividade deverá constituir outra característica do trabalho da Pixel System a fim de atender as expectativas (e necessidades) de seus clientes, diferenciando-se para firmar seu nome no mercado, como empresa que comercializa produtos e serviços com qualidade superior e a preços adequados aos mercados visados.

Cabe lembrar, aqui, que a economia brasileira deverá retomar o crescimento, devendo ampliar mercados e criar novas necessidades, devendo a empresa se preparar para atendê-los, com qualidade e preços baixos.

A estratégia mercadológica precisa ser vista como tarefa de toda a empresa e não como função privativa da Direção.

7.3 - Análise das Oportunidades e Ameaças, Pontos Fortes e Pontos Fracos subjacentes ao Plano

Toda a equipe da Pixel, na fase da análise do questionário, se identificou as oportunidades e ameaças do macroambiente bem como os pontos fortes e pontos fracos da própria Empresa e dos concorrentes, além de listar os fatores críticos de sucesso, no ramo.

O Plano de Marketing portanto deverá explorar as oportunidades, neutralizar as ameaças, potencializar os pontos fortes da Pixel System, proteger seus pontos fracos e, ainda, atacar os pontos fracos da concorrência e proteger a Pixel dos pontos fortes de seus concorrentes.

Nas ameaças, há uma característica basicamente comum a todas que é o fato de serem variáveis quase independentes que aconselham articulação com os fabricantes (desenvolvimento tecnológico constante); atuação política junto ao Governo (manutenção da Reserva de Mercado após sua "extinção formal"); estratégia de marketing, trabalho de vendas e organização geral em nível de excelência (concorrência aumentará em quantidade, qualidade, variedade e agressividade) e encetar trabalho no sentido de desenvolver parceria futura com fornecedores (aumentará a pressão dos fornecedores).

Quanto às oportunidades os tópicos que se referem ao quadro nacional são diretamente favoráveis ao trabalho da Pixel, inclusive a difusão do conceito de qualidade entre os consumidores e os itens referentes ao quadro internacional são indiretamente benéficos.

A objetividade, a criatividade e a agressividade dos trabalhos de marketing e vendas tornam-se particularmente importante portanto as oportunidades favorecerão, igualmente os concorrentes eficientes.

Os pontos fracos da Pixel Systems, com exceção da flexibilidade, coincidem com os fatores críticos de sucesso e devem ser rigorosamente contemplados pelo Plano de Marketing até mesmo

por serem as áreas preferidas de ataque por parte da concorrência.

O Plano de Marketing deverá, por conseguinte, dotar a Pixel de estratégia mercadológica clara e agressiva; capacitá-la financeiramente; desenvolver Direção e equipe altamente modernas; contribuir para melhorar e difundir o nível de informação e atualização tecnológica; ensejar preocupação constante com qualidade e produtividade; eliminar desperdícios na prestação de serviços e aprimorar o sistema interno de informações.

Registra-se, ainda que, por outro lado, os fatores críticos de sucesso foram considerados pontos fortes da concorrência, genericamente considerada, acrescentando-se, ademais, que os diferenciadores com ênfase na qualidade e serviços (IBM); contrabandista (liderança de custo); fabricantes nacionais (diferenciação com liderança de custos) e fabricantes internacionais de PC-DOS, a mesma dos fabricantes nacionais.

Convém que a Diretoria reveja a cada seis meses a validade desses conceitos e proceda a indentificações mais precisas sobre a concorrência, e ajustes ou aprofundamentos que se tornarem necessários, em função de mudanças externas e internas.

7.4 - Objetivos Amplos do Plano

Os objetivos do Plano podem ser divididos em três grupos principais:

- Objetivos mercadológicos
- Objetivos financeiros
- Objetivos gerenciais

Objetivos mercadológicos

(1) Destacar-se como empresa eficiente e competente na identificação e atendimento das necessidades e expectativas de seus clientes.

(2) Assumir posição forte nos mercados verticais, mediante trabalho de vendas agressivas e criativa, com qualidade e criatividade.

(3) Acompanhar cuidadosamente as mudanças para verticalização, procurando antecipar-se a sua concretização.

Objetivos Financeiros

Atingir média mensal de vendas, nos mercados verticais, em 1993, de U\$ 450.000 (quinhentos mil dolares), em 1994; de U\$ 750.000 (setescentos e cinquenta mil dolares), em 1995; e de U\$ 1.000.000 (um milhão de dolares), em 1996.

Alcançar taxa de lucratividade de 8% sobre as vendas líquidas em 1994; a taxas de 12% em 1995, atingindo 15% em 1996.

Formar, até os meados de 1995, capital de giro

próprio capaz de financiar 70% das necessidades do ciclo operacional.

Caberá ao Gerente Administrativo coordenar a elaboração do orçamento de vendas que integranará o orçamento geral da Pixel Systems, com os dados de importações, compras, despesas e outros desembolsos.

A Pixel procurará distribuir o seu faturamento de maneira que 40% provenham de equipamentos, 30% de vendas de softwares e 30% de prestações de serviços.

Objetivos Gerenciais

Aprimorar os padrões administrativos da Pixel, através dos conceitos de qualidade e produtividade, da integração crescente da equipe e da progressiva descentralização das decisões transformando toda a Pixel Systems em instrumento motivado, agressivo e criativo de vendas.

Melhorar a transparência com a equipe, desenvolver a comunicação, o diálogo e a prática de negociação entre todos os integrantes da equipe da Pixel Systems, utilizando adequadamente os Grupos de Qualidade e Produtividade e as reuniões apoiadas em relatórios apoiados em relatórios e outros dados pertinentes aos temas em discussão.

7.5 - Estratégia Mercadológica

A estratégia mercadológica da Pixel Systems será desenvolvida para o mercado vertical VAR - *Value Added Resellers*.

A - Mercados e Segmento Alvo

B - Composto Mercadológico

- Linha de Produtos
- Política de Preços
- Política de Comunicação
- Política de Distribuição
- Política de Serviços

C - Estratégica Básica da Pixel Systems

A - Mercados e segmento-alvo

Os mercados escolhidos pela Pixel Systems serão o mercado VAR, buscando a verticalização.

A segmentação do mercado VAR será feita por aplicações privilegiando-se soluções integradas.

O atendimento ao mercado será feito através da articulação dinâmica entre todos os departamentos da Pixel Systems, pelo trabalho agressivo, criativo e objetivo da equipe de vendas e pelo suporte oferecido pela área técnica, explorando todas as sinergias possíveis.

O mercado VAR, como apresenta soluções integradas também será estabelecido acordos operacionais com fornecedores que já vem sendo formadas com empresas de São Paulo

que possuem fornecimento de equipamentos dedicados e que se agregam a solução do mercado segmentado.

O conhecimento cada vez mais aprofundado desses mercados, a organização desse conhecimento através de informações e o seu subsequente enriquecimento por discussões e debates serão essenciais ao aprimoramento dinâmico da estratégia mercadológica da Pixel Systems.

B - Composto Mercadológico

Composto mercadológico é o conjunto de instrumentos que a Pixel Systems mobilizará para atender a seus mercados-alvo.

O composto mercadológico abrange os seguintes itens:

Linha de Produtos:

A linha de produtos que a Pixel Systems utilizará, embora centrada no Macintosh, não excluirá qualquer programa e acessório que melhore a qualidade e o retorno de venda, nos dois mercados.

Essa definição para o mercado VAR apenas ratifica a estrutura de negociação dos clientes, na medida em que eles sabem, na maioria dos casos, o que querem.

O custo das pesquisas de mercado é momentaneamente proibitivo mas, logo adiante, elas serão variáveis muito úteis - junto com a tabulação das informações da própria Pixel Systems - para a identificação e dimensionamento mais adequados desses mercados e, conseqüentemente, dos produtos mais importantes para cada uma deles.

Os mapas de "mixes" de produtos poderão ser instrumentos decisivos para o delineamento mais claro dos mercados através da conciliação da taxa de retorno ótima com o conhecimento prático das preferências e tendências dos mercados.

Política de Preços:

A política de preços da Pixel Systems poderá apoiar-se em quatro pilares maiores: à prática do mercado: promoções eventuais de fabricantes e próprias e ganhos de produtividade: e as possibilidades e necessidades financeiras da própria empresa.

O referencial mais importante de qualquer política de preços é o conhecimento adequado do "preço do cliente", ou seja, o valor que o cliente está disposto a pagar pelos produtos e serviços oferecidos pela Pixel Systems.

A identificação desse preço exige, além de negociações inteligentes, a tabulação interna desses dados e a montagem de relatórios fidedignos de custos.

Política de Comunicação:

A política de comunicação será desenvolvida de modo especial pelas equipes de vendas e da área técnica e por publicação em cadernos de jornais e revistas especializados.

Sugere-se, para isso, que essas equipes aprimorem seus conhecimentos em termos técnicos de negociação e de vendas, outra faceta do conceito de qualidade total.

Pode-se afirmar que a finalidade da política de comunicação é colocar a empresa na "cabeça do cliente", como diriam *Ries e Trout*.

A qualificação e valorização de toda a equipe Pixel Systems, especialmente de vendas, será crucial para o êxito desse trabalho, ao longo do tempo.

Política de Distribuição:

A política de distribuição será implementada pelas equipes de vendas e da área técnica, que receberão os clientes ou os visitantes.

Vale a pena ressaltar que os fabricantes já estão instalando lojas e utilizando magazines como canais de distribuição o que aumenta o coeficiente de divulgação e de promoção

institucional do ramo.

Política de Serviços:

Os principais serviços indentificados pela Pixel Systems são: Atendimento, Suporte Técnico, Garantia, Instalação, Treinamento e Assistência Técnica.

Esses serviços serão importantes para os clientes e deverão ser prestados, em nível de excelência, pela Pixel Systems que, respeitadas as diferenças de tónicas, poder-se-à beneficiar da inetável sinergia existentes entre alguns deles, como Garantia, Treinamento e Assistência Técnica.

O próprio elenco de serviços deve ser questionado, modificado e enriquecido pelas equipes de vendas, para que a Pixel Systems, além de prestar serviços em nível de excelência, o faça naqueles pontos que os clientes valorizam.

É fácil imaginar as medidas, em termos de coordenação e melhoria de nível dos trabalhos internos, para que a Pixel Systems se capacite, efetivamente, a prestar todos aqueles supracitados serviços, em nível de excelência.

A contribuição que os Grupos de Qualidade e Produtividade poderão dar para que a Pixel Systems alcance níveis de excelência, em serviços, é inestimável.

C - Estratégia Básica da Pixel Systems

A estratégia básica da Pixel Systems será a diferenciação com ênfase nos serviços, em nível de excelência.

Essa estratégia significa que a Pixel Systems pretende distinguir-se entre os concorrentes mediante a implementação de esforço de comercialização que privilegiará a excelência dos serviços, devidamente indentificados e ajustados aos clientes.

Vale salientar que o mercado em que a Pixel Systems optou em atuar são altamente competitivos sendo, portanto, fundamental a compreensão de que a pedra angular de sua estratégia deverá ser a agressividade, a presença continua e renovada no merca-

do, a intensificação de contactos permanentes com "prospects" e clientes.

7.6 - Equipe Básica e Suas Tarefas

A equipe básica da Pixel Systems, incumbida da implementação do Plano de Marketing será constituída pelas seguintes Divisões e Departamentos:

- Direção Geral
- Departamento Vendas
- Departamento Técnico
- Departamento Administrativo

A coordenação geral da estratégia de marketing caberá ao Diretor Geral, que será responsabilizado pela coordenação e acompanhamento das metas propostas.

Caberá ao Departamento de Vendas, encabeçado pelo Gerente Comercial, as seguintes tarefas: a coordenação dos trabalhos de vendas de acordo com o Plano de Marketing aprovado por toda a equipe; a aprovação dos orçamentos trimestrais e anuais das vendas; a análise de informações sobre o quadro macroeconômico e sobre o desempenho das equipes; a sugestão e supervisão de promoções e campanhas de vendas bem como de salários e prêmios; a discussão de metas de vendas com as equipes; a motivação, orientação e suplementação técnica das equipes e a prestação mensal e eventual das contas à Direção Geral.

Caberá ao Departamento Técnico, encabeçado pelo Gerente Técnico, as seguintes tarefas: suplementação técnica de todas as soluções disponíveis; buscar as melhores soluções técnicas para os mercados propostos; qualificação de treinamento e palestras técnicas das soluções; execução assistência técnica, analisar as informações sobre o rendimento e qualidade das soluções oferecidas; discussão das metas propostas para a equipe e verba proposta; planificação das metas e objetivos para que se capacite pessoal técnico para o Plano de Marketing proposto.

Caberá ao Departamento Administrativos o respaldo a todo o trabalho de campo das equipes, cuidando para isso das importações e aquisições internas de equipamentos, programas, serviços e acessórios; do faturamento de vendas; coordenação do orçamento de vendas; a análise e encaminhamento de custos de pessoal e produtos.

Vale a pena ressaltar que as diferenças entre as tarefas da Direção de Geral e Gerentes de Departamento situam-se, via de regra, na abrangência, porquanto, com as decisões sendo preparadas pelo Grupos de Qualidade e Produtividade, embora a maior parcela seja sempre de quem dá a palavra final.

As tarefas principais da Direção e Gerente da área de vendas serão mais efetivas em seus resultados e mais simples na sua execução na medida em que se implementarem, em caráter permanente, os Grupos de Qualidade e Produtividade, na perspectiva de integração, transparência e negociação.

7.7 - Trabalho de Vendas

A pedra de toque do trabalho de vendas, na Pixel, precisa ser a agressividade inteligentemente concebida e implementada por todos os integrantes da Empresa.

Essa agressividade deve ser enriquecida com as técnicas mais modernas de negociação e de vendas, com os conceitos da estratégia mercadológica aprovada e, nessa, com a singularização dos serviços em nível de excelência.

Os conceitos de qualidade e produtividade recomendam que os integrantes da equipe da Pixel conscientizem a importância de buscarem a qualidade e a produtividade em todas as etapas da venda, desde o atendimento (enquanto recepção) aos clientes, passando pela veracidade das informações, pelo rigoroso cumprimento dos prazos e outras promessas até o impecável preenchimento dos documentos de venda.

As vendas sempre que possível poderão ser encerradas por carta personalizada (evitar formulários impessoais) em que a Pixel Systems - a empresa -congratula-se com o cliente pelo acerto da escolha e oferece os serviços com ele pactuados.

A cobertura obsessiva do mercado representa instrumento fundamental para que a Pixel se atencipe a seus concorrentes, grangeando posição forte de mercado que possa, oportunamente, ser exponenciada por retornos individuais e agregados, crescentemente satisfatórios.

É importante lembrar ainda, a toda equipe da Pixel Systems que esse trabalho é uma oportunidade magnífica para que as pessoas desenvolvam sua visão de futuro e de conjunto, aprimorando, em consequência, seu trabalho de vendas; para que façam surgir os líderes capazes de, com tranquilidade e objetividade, trabalharem em equipe, na perseguição de resultados cada vez melhores para a Pixel Systems, para seus integrantes e para si mesmos.

As metas de vendas precisarão constituir não parâme-

tros de conhecimento cada vez melhor dos mercados, mas também base para as decisões de estoque, dos "mixes" de produtos para os mapas de custos.

É importante, ainda, que a equipe da Pixel Systems procure sempre a antecipação, ou seja, chegar antes onde um dia todos terão de ir, usando, para isso seus conhecimentos técnicos, mercadológicos e sua visão de futuro e de conjunto da realidade total sobre a qual pretendem atuar.

7.8 - Administração de Vendas

O trabalho de Administração de Vendas (dentro do Departamento Comercial) pode desempenhar papel extremamente importante no esforço de comercialização da Pixel Systems, pelos seguintes motivos:

- libera a equipe de vendas para a concentração total no esforço de comercialização, no campo;
- assegura as informações, estatísticas, relatórios, dados, análises, providências e soluções sobre todas as etapas do trabalho de vendas.

A organização do trabalho de administração de vendas deve concentrar-se nos três pontos seguintes:

- Preparação de venda
- Execução da venda
- Informações e estatísticas de vendas

Preparação da Venda

Caberá ao Gerente Comercial coletar as previsões mensais (e trimestrais) de vendas preparadas pela equipe com a ajuda dos "mixes" de produtos e mapas de custos pelo preparado em conjunto com o Departamento Administrativos

Deverá ser organizado um Cadastro de Clientes com dados relevantes fornecidos pela equipe para revisitas e futuras programadas de visitas.

Entre os dados relevantes, destacam-se aque-

les que digam respeito aos motivos que levaram o Cliente a fechar (ou não) o negócio, suas áreas principais de necessidades e de preocupação, seus planos que possam envolver a Pixel Systems e, quando possível, o que o Cliente melhora no trabalho da Pixel Systems e ainda, informações sobre o trabalho da concorrência e sugestões de pessoas que possam a ser visitadas pela Pixel Systems.

É aconselhável que se defina o material mínimo indispensável à disposição dos integrantes das equipes de vendas.

Execução da Venda

Feita a visita, o representante da Pixel Systems apresentará seu Relatório de Visita ao Gerente Comercial.

O Gerente Administrativo providenciará, quando da venda, imediatamente o faturamento ou o processo de importação dos itens vendidos e, em seguida, transcreverá seus dados para a ficha do cliente, no Cadastro, fazendo por fim os lançamentos para os controles de vendas por produtos e por mercados.

Informações e Estatísticas de Vendas

Previsões de Vendas

Serão feitas pelo Gerente Comercial e por sua equipe e basearão as atualizações do Orçamento Trimestral

Orçamento Trimestral

Será elaborado pelo Gerente Administrativo a cada trimestre e atualizado, no final de cada mês acrescentando-se um mês e ajustando os valores dos outros dois e a meta a ser alcançada.

Cadastro de Clientes

Elaborado por Departamento de Vendas

"Mix" de Produtos

A ser preparado em função dos custos e das expectativas de vendas.

Mapa de Custos

Elaborado por Administração. Atualização mensal ou eventual dos custos variáveis e fixos para identificação do Ponto de Equilíbrio, para a definição das Previsões de Vendas.

Mapa Mensal de Vendas

Elaborado por Departamento de Vendas. Por produto e vendedor, condições de venda, totalizado por produto, vendedor, segmento de mercado e pela venda do mês.

Resenha sobre Mercado

Confeccionado por contribuição de cada departamento da Pixel Systems, que constará da tabulação das informações sobre o mercado, sobre tendências dos mercados, concorrentes, lançamentos, promoções e quadro econômico.

8 - PARTICIPAÇÃO e COMPROMETIMENTO DO QUADRO FUNCIONAL E DE TERCEIROS NO PLANO

Quanto maior for a habilidade com que o administrador conseguir atrair, motivar e manter a colaboração de outros para o seu negócio, maiores serão as suas chances de sucesso. Essa colaboração pode ser dividida em três tipos:

- Participação ou colaboração direta dada pelos funcionários
- Apoio ou colaboração indireta dada pelas agências de publicidade, clientes, fornecedores;
- Contatos ou colaboração esporádica dada pelos amigos, concorrentes, clientes e fornecedores.

A maioria dos administradores dos negócios ignora a necessidade de colaboradores e pensa em desenvolver sozinho o seu negócio. Alguns dos principais motivos para essa tendência de isolamentos são:

- Desejo de independência para tomar decisões, sem receber ordens ou ter que dar satisfações a ninguém;
- Não compartilhar de sucesso do negócio com alguém, isto é, aproveitar sozinho a oportunidade de ficar rico;
- Não demonstrar fraqueza aos outros, mostrando para todos, em uma atitude tipicamente machista, que é capaz de vencer sozinho sem depender de ninguém.

Apesar do desejo de independência , o não-compartilhar e o não-demonstrar fraqueza serem os maiores dos futuros empreendedores, há alguns bons motivos para procurar a colaboração de outros para iniciar um negócio. Essa colaboração pode ser necessária e vantajosa, devido à maior disponibilidade de recursos gerenciais, técnicos e financeiros para iniciar o empreendimento.

É relativamente difícil motivar pessoas de bom nível profissional, que por isso mesmo estão bem empregadas, a abandonar empregos seguros a fim de trabalhar em um novo negócio. Portanto, é comum o empreendedor procurar sócios que complementem seus conhecimentos e ajudem a compor as necessidades de empreendimento.

A complementação de experiências é a melhor razão para a formação de uma sociedade. Um engenheiro que criou um novo produto precisa de sócios que saibam fabricá-lo e vendê-lo, para desenvolver o novo negócio. Esse tipo de sociedade, em que um sócio complementa o outro, tem as melhores condições de sucesso. Já as sociedades em que os sócios têm experiências similares, e a motivação para a sua formação é a necessidade de recursos, tendem a ter problemas, porque acabam tropeçando um no outro. É a história em que muitos cozinheiros estragam a comida.

O administrador deve procurar a colaboração de:

- Empregados
- Investidores
- Advogados
- Contadores
- Banqueiros
- Consultores
- Agências de Publicidade
- Clientes
- Fornecedores
- Concorrentes

8.1 - Empregados

Os empregados de um novo empreendimento são colaboradores importantes para seu sucesso ou fracasso. Um empregado motivado e bem-treinado pode atrair clientes, enquanto que um empregado desmotivado, sem as habilidades necessárias para um bom atendimento, pode afugentá-lo.

Portanto, temos que ter muito cuidado em motivar e treinar nossos empregados para dar a máxima satisfação possível aos clientes e, assim, motivá-los a voltar e a fazer mais negócios conosco. Um cliente satisfeito é um multiplicador de referências positivas, indicando nosso estabelecimento para outros potenciais clientes. Já um cliente insatisfeito é um multiplicador de referências negativas, desaconselhando outros potenciais clientes a fazerem negócios conosco.

Mas não é apenas no atendimento direto a clientes que os empregados precisam estar motivados e bem-treinados. É importante que estejam motivados e treinados na execução de todas as tarefas de novo empreendimento, para que queiram e possam produzir qualidade requerida pelos clientes. A experiência japonesa demonstrou que não adianta ter nas mãos um sofisticado controle de qualidade se os empregados não estiverem imbuídos de vontade e do orgulho de produzir qualidade. Essa qualidade pode ser o fator decisivo para o sucesso da revenda.

8.2 - Investidores

O ideal para iniciar o negócio é que os sócios disponham de recursos financeiros necessários para ampliar o empreendimento. Pesquisas realizadas revelam que aproximadamente 70% de todos os negócios precisam de recursos adicionais. A maioria consegue esses recursos de parentes e amigos.

Os recursos de parentes e amigos são os investimentos ideais. Não se necessita de burocracia e garantia. Estão dispostos a

ajudar e não exigem participação no negócio.

Quando não se consegue complementar os recursos necessários, conforme exposto acima, a única solução é recorrer a empresas de capital de risco.

As empresas de capital de risco no Brasil são poucas e na grande maioria não sabem trabalhar com os negócios. A sua preferência é pelo financiamento do crescimento de pequenos negócios já estabelecidos com recursos próprios dos empreendedores. Por isso, é muito difícil motivá-las com o negócio, mas não é impossível. Em todo o caso, a melhor saída é procurar investidores individuais.

A experiência no Brasil mostrou que existem investidores com disponibilidade de recursos, dispostos a investir em novos negócios que dêem retorno maior que o mercado financeiro. A dificuldade está em encontrar investidores e transmitir-lhes confiança no empreendimento, através de um plano de negócios bem elaborado.

Possíveis investidores individuais têm as características mais variadas. Alguns querem simplesmente emprestar dinheiro a uma boa taxa; outros querem ser sócios capitalistas; outros ainda querem ter participação na direção. Há uns que, como a maioria das empresas de capital de risco no Brasil, só estão interessados em investir no crescimento de pequenos negócios com grande potencial; outros estão procurando uma boa idéia para realizar. Enfim, cada investidor é um caso particular e tem objetivos pessoais distintos.

O problema maior é encontrar o investidor que melhor case com as necessidades e objetivos. A procura pode ser longa e, não raramente, frustrante. Só vão ter sucesso aqueles que tiverem um alto grau de perseverança ou grande necessidade de realização.

8.3 - Advogados

Para a formulação e registro da empresa se aconselha um profissional experiente.

8.4 - Contador

Toda empresa precisa ter um contador para fazer a sua contabilidade.

O melhor critério para a escolha é obter referência sobre o escritório de contabilidade, de preferência especializado no atendimento a negócios semelhantes ao do negócio. Alguns escritórios são especializados em atendimento a pequenas empresas, outros no atendimento a lojas, outros ainda no atendimento a restaurantes. Deve-se ter atenção especial aqueles escritórios que fazem de tudo, porque normalmente a falta de alguma especialização é sinônimo de pouca experiência num tipo de negócio específico.

O contador experiente pode ser uma fonte importante de informações sobre a melhor maneira de organizar a contabilidade e livros fiscais do negócio, bem como das formas para reduzir ou parcelar o pagamento de impostos.

Um problema muito comum com escritórios de contabilidade é a falta de tempo ou mesmo desinteresse pelo atendimento de um pequeno negócio. Como os escritórios não podem cobrar muito pelos seus serviços a um pequeno negócio - geralmente cobram um salário mínimo e meio - são obrigados a manter um grande número de clientes. Como consequência, acabam dando preferência ao atendimento de clientes maiores, relegando os pequenos a segundo plano. Por isso é importante acompanhar o trabalho de escritório de contabilidade para assegurar de que não há esquecimento no atendimento que possa prejudicar a revenda.

8.5 - Banqueiros

Os bancos brasileiros normalmente, não sabem nem querem trabalhar com pequenos negócios em formação. Mas há exceções, e o segredo é escolher um banqueiro e não um banco com quem trabalhar. Um gerente de banco amigo pode orientar o empreendedor sobre a melhor forma de trabalhar com o seu banco na

obtenção de créditos, cobrança de clientes, no desconto de duplicatas, financiamentos para aquisição de equipamentos, etc... Assim como também estabelecer um canal de financiamento a clientes facilitando desembaraços burocráticos e obtendo as melhores taxas. Com isto possibilita ser um facilitador de vendas.

8.6 - Agência de Publicidade

O empreendedor não pensa em utilizar a agência de publicidade por ser muito caro. Isto não corresponde a verdade pois existem agências que são formadas por jovens talentos, e que podem ajudar decisivamente no desempenho da imagem e negócio da empresa.

A propaganda não necessita ser sempre através de televisão, revistas e jornais que são muito caros e , normalmente estão fora do alcance de um negócio pequeno. Propaganda também pode ser desenvolvida a custo relativamente baixos por uma pequena agência de propaganda.

Com uma divulgação eficaz, poderá manter a presença no mercado, mantendo um canal de comunicação com os potenciais clientes, oferecendo seus serviços e suas principais vantagens em relação a concorrência.

É necessário atrair clientes através de algum tipo de propaganda. A agência de propaganda tem papel fundamental no aconselhamento da melhor propaganda do negócio, como a melhor mídia, melhor mensagem. Neste trabalho realizado pela agência deve-se tomar cuidado de se impor idéias preconcebidas. A vantagem em trabalhar com uma agência criativa é de se receber idéias e sugestões para estimular as vendas. A elaboração de um *briefing* detalhado das necessidades do negócio e, sobretudo, informar as limitações de recursos, para que a agência possa desenvolver livremente idéias para ajudar no desenvolvimento das vendas.

Com uma pequena agência, ou mesmo uma agência que esteja iniciando, se tem a liberdade de se negociar os custos e assim se tornar interessante para ambas partes. Criando vínculos

futuros de parceria, tendo assim interesses em comum de se desenvolver as relações comerciais, a medida que as empresas cresçam.

8.7 - Clientes

Os clientes são os mais importantes de um negócio. São eles que podem orientar a empresa sobre as necessidades, informando-lhes as necessidades que devem ser atendidas e o preço que estão dispostos a pagar para satisfazê-las. Por isto, é fundamental, para o sucesso da revenda, que o dirigente conheça os clientes atuais e os futuros, e ouvindo o que eles têm para dizer.

A principal razão do fracasso de muitos negócios foi a falta de conhecimento, por parte de empreendedor, sobre o que querem realmente os seus clientes. Não adianta imaginar um negócio e esperar que agrade aos clientes; é preciso ter certeza, e esta só se consegue conhecendo bem os clientes e as suas necessidades.

8.8 - Fornecedores

É comum um fornecedor dispor-se a realizar parceria com a empresa porque, se a atividade for bem-sucedida, o fornecedor garante um cliente fiel. Por saber disso, o administrador pode utilizar com vantagem os conselhos dos fornecedores, que certamente já viram surgir muitos negócios, alguns bem sucedidos, outros nem tanto.

8.9 - Concorrentes

Não é tão raro que um concorrente esteja disposto a ajudar, uma vez que, apesar do negócio ser o mesmo, nem sempre ele esteja disputando o mesmo mercado. O dono de um dado negócio em uma cidade, não considera o mesmo negócio em uma outra cidade um

concorrente. Existem em alguns casos associações de classe que dispõem a ajudar ao negócio.

Qualquer e toda colaboração que se conseguir obter com certeza ajudará a aumentar as chances de atingir melhor performance da revenda. A experiência comprova de que negócios bem-sucedidos utilizam-se da colaboração exaustiva de outros, e a maioria dos mal-sucedidos tenta desenvolver seu negócio sem contar com apoio ninguém.

9 - ANÁLISE FINANCEIRA

Em função dos Planejamento apresentado a Pixel Systems, abaixo segue um descritivo dos conceitos e metodologia para se aplicar no Departamento da Administração. Tabulando os custos e dados da revenda para se viabilizar o planejamento.

9.1 - Conceito de Fluxo de Caixa

As atividades de um negócio resultam em entradas ou saídas do seu caixa. A projeção destas entradas e saídas do seu caixa ou ciclo financeiro do negócio.

Existem, entretanto, algumas dificuldades a saber:

- No negócio as entradas e saídas são de difícil estimativa, há necessidade de se ter um sistema de apoio a gerência,
- Há dificuldades em prever os valores futuros devido à inflação;
- Os riscos envolvidos em um negócio.

Para superar estas dificuldades colocamos com alternativas:

- manter contabilidade de caixa;
- projetar o fluxo de caixa indexado a algum parâmetro (dolar, por exemplo)
- fazer análise da sensibilidade do fluxo de caixa.

9.1.1 - Manter Contabilidade de Caixa

A contabilidade gerencial e fiscal são desenvolvidas para grandes empresas como forma de permitir a definição das diversas atividades e do lucro, independente do momento em que ocorre as entradas e saídas de caixa. O lucro contábil não tem relação direta com o caixa da empresa.

O empreendedor que precisa se preocupar com as despesas do dia-a-dia, deve pensar em termos de Caixa - administração do caixa - e não com o lucro contábil. A melhor forma de fazer isto é manter uma contabilidade de caixa, isto é, quanto e quando se recebe e quanto e quando se tem que pagar. Esta contabilidade projetada para o futuro é a projeção do fluxo de caixa do negócio.

9.1.2 - Utilizando um indexador

No Brasil, com as variações constantes nas taxas de inflação, torna-se necessário que a projeção de fluxo de caixa esteja indexada com o dólar, por exemplo.

Entretanto não se pode perder de vista que a realidade do negócio acontece em cruzeiro e a curto prazo as coisas podem não seguir a indexação escolhida.

9.1.3 Análise de Sensibilidade do Fluxo de Caixa

A projeção do fluxo de caixa é o melhor instrumento de análise à disposição do empreendedor na avaliação do sucesso do empreendimento.

Através de simulação nas projeções de vendas ou de custos, pode-se analisar a sensibilidade do fluxo de caixa e estas variações.

Podemos assumir que o fluxo de caixa deva suportar uma variação de pelo menos 10% nestes parâmetros, sem tornar-se negativo. Por isto devemos sempre utilizar as premissas mais pessimistas.

9.2 - Ponto de Equilíbrio

É o nível em que as entradas operacionais geradas por vendas se igualam às saídas operacionais geradas pelos custos, variáveis e fixas.

Cuidados devem ser tomados na análise do ponto de equilíbrio, pois as vendas, os custos variáveis e os custos fixos não são funções lineares. Também a relação entre custos variáveis e custos fixos podem ser mantidos mais baixos do que o normal e os custos variáveis muito altos, usando-se de subcontratação.

9.3 - Fases do Fluxo de Caixa

A projeção do fluxo de caixa para um negócio pode ser dividida em cinco fases, a saber:

- pré-operacional: fase de implantação do negócio, não existem ainda receitas, e sim apenas saídas para investimento e custos pré-operacionais.
- início das operações: são iniciadas as vendas, num volume abaixo do ponto de equilíbrio.
- operação no ponto de equilíbrio: o volume de vendas atinge o ponto de equilíbrio operacional. As entradas operacionais são iguais às saídas operacionais.
- operação pouco acima do ponto de equilíbrio: as vendas envolvem, mais ainda não atingem a plena capacidade. O negócio começa a gerar sobra de caixa.
- operação plena: as vendas alcançam o volume pleno. O negócio está operando com o

máximo de entradas e saídas e deve remunerar os investimentos realizados.

9.4 - Cálculo do Fluxo de Caixa

As contas do fluxo de caixa dependem do tipo de negócio, mas em geral podemos agrupá-las como segue:

- Entradas operacionais (vendas)
- Saídas operacionais (custos fixos e variáveis)
- Investimentos
- Saldo de Caixa- representado pelo capital do negócio, remuneração de capital e sobras de caixa.

O cálculo do fluxo de caixa pode ser feito com a ajuda de uma planilha eletrônica em computador - sendo, por exemplo, mensal por um período de 12 ou 24 meses. O cálculo e análise do fluxo de caixa permite determinar a viabilidade e rentabilidade do negócio, através dos seguintes parâmetros:

- ponto de equilíbrio operacional e financeiro
- margem operacional
- máxima necessidade de recursos
- pay-back
- rentabilidade do investimento
- alavancagem operacional
- alavancagem financeira

9.4.1 - Ponto de Equilíbrio Operacional X Ponto de Equilíbrio Financeiro

O P.E.O é atingido quando as entradas operacionais se igualam às saídas operacionais.

O P.E.F. é atingido quando o saldo positivo de caixa gerado por entradas operacionais maiores que saídas operacionais é exatamente o necessário para cobrir o custo financeiro dos empréstimos feitos.

Quando não há empréstimos, o custo financeiro é zero e o P.E.O. = P.E.F.

9.4.2 - Margem Operacional

A margem operacional é a relação das vendas reais para as vendas no ponto de equilíbrio operacional. Uma margem operacional de 50% significa que as vendas podem cair até 50% antes da operação abaixo do ponto de equilíbrio.

Quanto maior for a margem operacional maior é a susceptibilidade do negócio quanto a queda nas vendas ou aumento nos custos.

9.4.3 - Máxima Necessidade de Recursos

Ocorre quando o saldo acumulado negativo de caixa atinge o seu maior valor.

9.4.4 - Pay-Back

O período de recuperação do investimento é o tempo necessário para se recuperar o dinheiro investido no negócio. Ou seja, é o período de inversão do fluxo de caixa.

9.4.5 - Rentabilidade do Investimento

Considera-se, hoje, para efeito de análise de rentabilidade de um negócio, os parâmetros do valor presente líquido do fluxo de caixa e a taxa interna de retorno.

Para o cálculo do Valor Presente Líquido (VPL) deve-se considerar uma taxa mínima tal que seja maior do que o custo de captação dos financiamentos para o financiamento para o negócio e que seja tal que compense o risco do empreendedor.

Se o VPL for igual a zero - a taxa de retorno do empreendimento será igual à taxa mínima escolhida pelo empreende-

dor.

Se o VPL for maior do que a taxa mínima escolhida pelo empreendedor.

Se o VPL for negativo, a taxa de retorno será menor do que a taxa mínima definida pelo empreendedor e o investimento não é viável ou deve ser revisto.

A taxa interna de retorno é calculada fazendo-se o $VPL=0$. A análise é feita comparando-se diretamente com a taxa mínima definida pelo empreendedor.

9.4.6 - Alavancagem Operacional

É o crescimento do saldo positivo de caixa em função do crescimento de vendas após o ponto de equilíbrio operacional.

Um determinado negócio com alavancagem operacional maior, indica que o saldo de caixa aumenta mais com o crescimento das vendas do que outro com alavancagem operacional menor.

Para dois negócios com pontos de equilíbrio iguais, aquele com custos fixos maiores terá alavancagem operacional maior do que aquele com custos variáveis maiores.

Um negócio com alavancagem operacional maior tem maior capacidade de gerar caixa, logo seu pay-back é mais rápido.

9.4.7 - Alavancagem Financeira

É a diferença entre a taxa interna de retorno e o custo financeiro dos empréstimos necessários ao negócio. A alavancagem financeira é positiva quando a taxa interna de retorno é maior do que o custo financeiro, e nesta situação há remuneração ao empreendedor.

A alavancagem financeira é negativa quando a taxa interna de retorno é menor do que o custo financeiro, e nesta situação há prejuízo ao empreendedor.

9.5 Liquidez

A liquidez de um negócio pode ser interpretada como sendo a rapidez com que o empreendedor consegue transformar seus ativos em dinheiro, ou a facilidade que ele tem em vender parcial ou totalmente seu negócio.

10 - CONCLUSÃO

Conforme pode ser observado pela análise efetuada do mercado brasileiro, este é muito promissor, dependendo exclusivamente da composição de dois fatores a queda da reserva do mercado e a recuperação da economia brasileira, com o término da recessão.

Analisando-se, também, a estrutura da Empresa, notamos que, para alcançar plenamente os objetivos propostos, a Empresa está bem dimensionada em termos de equipamentos (patrimônio), necessitando processar uma reestruturação na área administrativa.

A análise dos resultados da pesquisa mostra-nos que, comprovando a conclusão sobre o mercado brasileiro, o potencial para crescimento da informática nos mercados verticais é enorme. Também percebe-se que, em se tratando de treinamento na área de informática, o filão a ser explorado é promissor. Outro dado que pode ser tirado da pesquisa é a insatisfação dos usuários quanto aos equipamentos propriamente ditos, bem como a assistência técnica, que tem deixado muito a desejar, donde pode-se concluir que investimento e trabalho sério nesta área tem tudo para dar bons retornos.

Por outro lado, o mercado esta passando por uma revolução cultural e industrial que mudou os fundamentos de como vivemos e trabalhamos. A disseminação da democracia e a abertura de mercados representam uma mudança profunda e de maior importância para as oportunidades como as quais todos nós nos deparamos nestes últimos anos.

A revisão dos processos administrativos, que altera toda a dinâmica do comportamento de uma organização deve ser revisto. Deve existir sempre uma sinergia entra as partes da empresa, para que ela efetivamente se torne eficiente, vindo a se firmar dentro do seu mercado.

Verificando de modo particular a situação brasileira,

percebe-se que esta revolução acontece numa esfera ainda pequena, limitada a grandes grupos. A mentalidade do empresariado nacional deve evoluir, passando a considerar o indivíduo também como patrimônio. Pensando desta maneira, este terá cada vez suas necessidades atendidas, e isto leva a produtividade. É preciso um processo de aculturação neste sentido, e este horizonte ainda parece longínquo.

O papel do marketing nesta "Revolução Administrativa" é muito importante, pois é através de seu uso que será possível obter resultados positivos de melhoria de relacionamento, obtenção de resultados, satisfação no trabalho executado.

Como importante entidade da cadeia, temos o Cliente, o nosso "Rei". É pensamento unânime entre cientistas, intelectuais, autores, empresários, etc, que este elemento que irá definir a continuação da existência de muitas corporações.

A nível nacional, percebe-se uma maior conscientização por parte da população, de sua importância dentro do contexto mercadológico. O brasileiro entende que sua vontade é muito importante e deve ser respeitada. Mecanismos legais o estão apoiando.

Uma forte relação cliente/fornecedor interno, trabalhando voltada para atender o cliente externo, com qualidade, eficiência e com baixos custos é o grande desafio a ser vencido.

11 - BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- ANSOFF, H. I; Roger P. Declerck e Robert L. Hayes. - "Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica" - São Paulo, Atlas, 1981
- CEAG - PR - Centro de Apoio à Pequena e Média Empresa do Paraná
- DRUCKER, Peter - "Inovação e Empreendimento" - São Paulo, Pioneira
- LAS CASAS, Alexandre - "Marketing de Serviços" - São Paulo, Editora Atlas, 1991
- LORANGE, Peter e Vancil, Richard - " Como Projetar um Sistema de Planejamento Estratégico" - São Paulo, Nova Cultural. 1987
- OLIVEIRA, Djalma - "Planejamento Estratégico" - São Paulo, Atlas, 1986
- ROCHE, Willian. - "Motivação pelo Trabalho Significativo" - São Paulo, Coleção Harward e Administração, 1987