

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

RODRIGO GUIMARÃES SOSA

**A IMPORTÂNCIA DA UTILIZAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS
NO SUCESSO EMPRESARIAL**

CURITIBA

2012

RODRIGO GUIMARÃES SOSA

**A IMPORTÂNCIA DA UTILIZAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS
NO SUCESSO EMPRESARIAL**

Monografia apresentada como requisito parcial à conclusão do Curso de Especialização em Marketing Empresarial do Departamento de Administração Geral e Aplicada da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Romeu Telma

CURITIBA

2012

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelas bênçãos que tenho recebido e os dias difíceis que me permitiram moldar o meu caráter e crescer como pessoa. A meus queridos pais pela sua dedicação e amor. Além de minha amada esposa pelo seu auxílio, companheirismo, compreensão e paciência.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 - <i>Softwares</i> para elaboração de plano de negócios.	9
Ilustração 2 - Principais objetivos da política de preços	18
Ilustração 3 - Nove estratégias de preço/qualidade	19
Ilustração 4 - Análise SWOT	23

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	5
2	CONCEITO DE PLANO DE NEGÓCIOS.....	7
2.1	O QUE É PLANO DE NEGÓCIOS.....	7
2.2	A ESTRUTURA DO PLANO DE NEGÓCIOS	8
2.2.1	OS ELEMENTOS ESTRUTURANTES DO PLANO DE NEGÓCIO	9
2.2.1.1	SUMÁRIO EXECUTIVO.....	9
2.2.1.2	A EMPRESA.....	12
2.2.1.3	O PLANO DE MARKETING	14
2.2.1.3.1	ANÁLISE DE MERCADO.....	14
2.2.1.3.2	ESTUDO DOS PRODUTOS/SERVIÇOS.....	17
2.2.1.3.3	EXAME DA CLIENTELA-ALVO.....	20
2.2.1.3.4	ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA.....	22
2.2.1.3.5	ESTRATÉGIA EMPRESARIAL.....	23
2.2.1.3.6	PROJEÇÃO DE VENDAS	25
2.2.1.4	PLANO FINANCEIRO	26
2.2.1.4.1	RECEITAS E CUSTOS	26
2.2.1.4.2	FLUXO DE CAIXA.....	27
2.2.1.4.3	TEMPO DE RETORNO DO INVESTIMENTO.....	28
2.2.1.4.4	PONTO DE EQUILÍBRIO.....	29
3	CASOS E PLANOS DE NEGÓCIOS.....	30
3.1	MI VIEJITA	30
3.2	CHAPS.COM.....	33
3.3	ECOPLAST.....	37
4	ANÁLISE DOS PLANOS DE NEGÓCIO	42
4.1	MI VIEJITAS	42
4.2	CHAPS.COM.....	43
4.3	ECOPLAST.....	44
5	CONCLUSÃO.....	47
	REFERÊNCIAS	49

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho trata sobre o tema “Plano de Negócio”, o qual atualmente está bastante em evidência, tendo em vista a obtenção de resultados muito positivos experimentados por empreendedores que optaram por utilizá-lo em seus negócios.

Primeiramente é analisado o conceito de Plano de Negócio, através da pesquisa bibliográfica de diversos autores, podendo, em resumo ser definido como o documento que objetiva detalhar o planejamento, expansão ou manutenção de um negócio. É um instrumento que o empreendedor e investidor possuem para analisar diversos itens sobre o início, manutenção e crescimento do seu negócio, sendo de fundamental relevância para a tomada de decisões.

Posteriormente, a estrutura do Plano de Negócio é detalhada, mostrando seus elementos essenciais. Neste item percebe-se que os autores não são unânimes, mas os elementos que aparecem com mais frequência são: o Sumário Executivo; a Empresa; o Plano de Marketing (a Análise de Mercado; o Estudo dos produtos/Serviços; o Exame da Clientela-Alvo; a Análise da Concorrência; a Estratégia Empresarial; e a Projeção de Vendas); o Plano Financeiro (Receita e Custos; Fluxo de Caixa; Tempo de Retorno do Investimento; e Ponto de Equilíbrio).

Dentre todos os elementos relacionados o que se destaca é o Sumário Executivo que aborda sinteticamente vários pontos do Plano de Negócio, traz uma visão geral do negócio, as estratégias propostas e os resultados a serem alcançados. O Sumário proporciona ao investidor, futuros sócios e até mesmo aos empregados a possibilidade de analisar como um todo o empreendimento e sua projeção para o futuro.

Muitas vezes os investidores e financiadores do negócio tomam por base a verificação do Sumário Executivo para tomar decisões se deverão ou não investir ou emprestar dinheiro para o negócio.

Para verificar em prática o Plano de Negócio, três casos foram escolhidos e analisados detalhadamente, quais sejam, Mi Viejita; Chaps.com; e Ecoplast. O primeiro dos casos trata de uma empresa que já está no mercado atuando, enquanto que os outros dois foram propostos, mas ainda estão em fase de busca de investidores para que possam iniciar suas operações.

Por fim, o último capítulo do presente trabalho aborda a análise crítica de cada um dos Planos de Negócio apresentados no capítulo anterior, levando em consideração os pontos

nos quais houve alguma falha e que poderiam ter sido aprimorados quando da apresentação dos Planos. Também foram destacados alguns pontos positivos dos Planos que podem ser identificados como diferenciais para os negócios.

Portanto, o presente trabalho objetiva esclarecer que o Plano de Negócio é uma ferramenta que pode ser utilizada pelo empreendedor, através da análise e estudo de diversos itens do mercado, produto e cliente, a fim de possibilitar ao mesmo uma visão global do seu negócio, bem como sobre o seu futuro.

Por outro lado, o Plano de Negócio também é uma oportunidade para o investidor, que nem sempre é o empreendedor do negócio, de aplicar seu dinheiro em determinada empresa com mais confiança de que poderá ter êxito no futuro e recuperar seu investimento ao longo dos anos, chegando a obter lucro.

2 CONCEITO DE PLANO DE NEGÓCIOS

2.1 O QUE É PLANO DE NEGÓCIOS

Na literatura encontramos várias definições para plano de negócios, que de forma geral pode ser conceituado como um documento que tem como objetivo o planejamento detalhado da abertura, expansão ou manutenção de um negócio, bem como uma ferramenta de comunicação entre seu criador e os demais interessados no negócio.

[...] antes de tudo, o processo de validação de uma ideia, que o empreendedor realiza através do planejamento detalhado da empresa. Ao prepará-lo, terá elementos para decidir se deve ou não abrir a empresa que imaginou, lançar um novo produto que concebeu, proceder uma expansão, etc. A rigor, qualquer atividade empresarial, por mais simples que seja, deveria se fundamentar em um plano de negócios. (FILION, 2000, p. 165).

SALIM (2005, p 3) diz que o plano de negócios pode ser definido como “um documento que contém a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros.”

McDonald (1993), esclarece a ligação direta que o plano de negócios tem com o marketing, para tanto, escreve que:

Plano de negócio é um plano intermediário entre o plano estratégico de uma empresa e seu plano anual de marketing. O objetivo do plano de negócios é definir os objetivos e estratégias abrangentes a serem buscados pela matriz ou pelas unidades da empresa durante um período de cinco anos. Neste aspecto, os planos de negócios são semelhantes aos planos estratégicos, que se preocupam com períodos de tempo igualmente extensos. Os planos de negócios também são semelhantes aos planos estratégicos em outros aspectos; por exemplo: normalmente, eles tratam de considerações estratégicas como o desenvolvimento de novos produtos, a aquisição de produtos e o desenvolvimento de novos mercados para alcançar metas financeiras desejadas. A formulação dos planos de negócios também exige informações vastas sobre marketing e, neste aspecto, compartilham as mesmas características dos planos de marketing – mas descrevem intencões e direções. Por exemplo, se o desenvolvimento de um novo produto estivesse entre as estratégias a serem buscadas, ele seria descrito juntamente com a fundamentação adequada. Entretanto, a declaração desta estratégia não seria acompanhada de um plano de desenvolvimento de novos produtos. (McDONALD, 1993, p331)

Por fim, MCLAUGHLIN (1995, p207) acrescenta no conceito de plano empresarial o elemento vivo e orgânico, esclarecendo que o mesmo precisa ser flexível, a fim de que possa se adaptar as novas condições do mercado como novo concorrente, modificações no preço, disponibilidade de pessoal, dentre outras.

2.2 A ESTRUTURA DO PLANO DE NEGÓCIOS

Existem diferentes estruturas para escrever um plano de negócios, mas no geral é composto por seções que se relacionam e devem estar organizadas em uma seqüência lógica proporcionando ao leitor um entendimento global do negócio.

Ele deve partir pelo menos com dois objetivos, o primeiro é o financeiro para satisfazer os investidores e o segundo é interno visando detalhar produto, fabricação, mercados, público alvo, os recursos necessários para que isso aconteça e cronograma de atuação. Com estes elementos o empreendedor tem em suas mãos um roteiro para a implantação do negócio ou lançamento de um novo produto.

A doutrina não é unânime quanto à subdivisão da estrutura do plano de negócios, tendo elementos distintos, mas também alguns em comum.

FILIOM (2000, p.166) estrutura o plano de negócio em quatro partes, quais sejam: “Parte I Sumário Executivo; Parte II A Empresa; Parte III Plano de Marketing; e Parte IV Plano Financeiro.”

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE em sua apostila Como Elaborar um Plano de Negócios descreve a estrutura do plano de negócio similarmente ao doutrinador FILIOM, acrescentando ainda alguns componentes como: Análise de Mercado; Plano Operacional; Construção de Cenários; Avaliação Estratégica; e Avaliação do Plano de Negócio. (ROSA, 2009, p 87)

Já SALIM (2005, p 40) relacionou como tópicos da estrutura de um plano de negócio o Sumário Executivo; o Resumo da Empresa; os Produtos e Serviços; a Análise de Mercado; a Estratégia de Negócio; a Organização e Gerência do Negócio e; por fim, o Planejamento Financeiro.

Hoje é comum utilizar *software* para montar o plano de negócios, sendo observado principalmente o seu uso na construção do plano financeiro, tendo em vista a facilidade oferecida pela ferramenta quanto aos cálculos que são realizados automaticamente e com

precisão. Já para as demais partes do plano nem sempre são utilizados, pois normalmente seu formato é rígido e não se adaptam a necessidade do usuário.

LACRUZ (2008, p12) apresenta alguns *softwares* para elaboração de plano de negócios, conforme ilustração 1:

Software	Língua	Autor	Informações
Business Plan Pro	Inglês	Palo Alto	http://www.paloalto.com
BizPlan Builder	Inglês	Jian	http://www.jian.com
MakeBiz	Português	SoftPack	http://www.softpack.pt
Make Money	Português	Dolabela & DoctorSys	http://www.starta.com.br
SP Plan	Português	SEBRAE/SP & FIESP	http://apps.fiesp.com.br/spplan
Como elaborar um plano de negócio	Português	SEBRAE/MG	www.sebraemg.com.br
Profit	Português	Lacruz & ETM Sys	http://www.profit-pn.com.br

Ilustração 1 - *Softwares* para elaboração de plano de negócios.

FONTE: LACRUZ (2008)

2.2.1 OS ELEMENTOS ESTRUTURANTES DO PLANO DE NEGÓCIO

2.2.1.1 SUMÁRIO EXECUTIVO

O Sumário Executivo é a principal seção de um Plano de Negócios e deve conter uma síntese dos diversos módulos que o compõe proporcionando ao leitor uma visão geral do negócio, as estratégias propostas e os resultados a serem alcançados.

Apesar de o Sumário Executivo ser apresentado no início do Plano de Negócios, ele deve ser a última coisa a ser escrita durante a elaboração do plano. É muito mais eficiente e coerente escrever uma síntese depois de se preparar o texto básico desta síntese.

O Sumário Executivo pode ser considerado um fator decisivo para a apresentação do negócio ao mercado.

Ele é o momento de “venda” da idéia, do negócio. Importantes leitores de Planos de Negócio, tais como capitalistas de risco, diretores de agências de

financiamento e bancos somente encaminham os Planos de Negócios à suas assessorias técnicas se estiverem convencidos de seu potencial através da leitura do Sumário Executivo. (FILLION, 2000, p167)

FILLION (2000, p. 168/169) esclarece que o Sumário Executivo deve conter os seguintes itens:

1.1. ENUNCIADO DO PROJETO: é a definição sintética, do Plano de Negócio que se pretende desenvolver e implantar. Indica como a empresa será estruturada para iniciar suas atividades, os produtos ou serviços que serão oferecidos, as características do mercado almejado, bem como as estratégias a adotar para o alcance dos objetivos.

1.2. COMPETÊNCIA DOS RESPONSÁVEIS: consiste na descrição sumária das funções que os executivos e gerentes exercem ou exercerão na empresa, enfatizando a formação, o conhecimento e a experiência de cada um.

1.3. OS PRODUTOS, SERVIÇOS E A TECNOLOGIA: apresenta as principais características dos produtos/serviços oferecidos pela empresa, bem como a tecnologia empregada para realizá-los. O texto deve garantir o perfeito entendimento do leitor.

1.4. O MERCADO POTENCIAL: define o segmento da população que será visado, com suas características (renda, faixa etária, potencial de compra etc.) e necessidades a serem satisfeitas pelo produto/serviço.

1.5. ELEMENTOS DE DIFERENCIAÇÃO: constituem as vantagens comparativas frente à concorrência (ou vantagens competitivas). São as características dos produtos/serviços que os tornam únicos diante dos olhos do consumidor, atraindo sua preferência. As estratégias de marketing e as vantagens competitivas são, na maioria dos casos, os fatores mais expressivos para diferenciar uma empresa de outra.

1.6. PREVISÃO DE VENDAS: é uma estimativa da demanda feita em função do segmento do mercado pretendido, das tendências mercadológicas a curto, médio e longo prazo, da capacidade do público-alvo de aceitar e absorver o novo produto/serviço e da competência e capacidade de comunicação e vendas da empresa.

1.7. RENTABILIDADE E PROJEÇÕES FINANCEIRAS: constituem os mais importantes indicadores do controle e da solvência do negócio, sendo utilizadas pelo empreendedor para conduzir suas atividades dentro dos parâmetros planejados, corrigir desvios e se adequar às mudanças na conjuntura. Permite a confrontação entre resultados esperados e reais e a avaliação precisa do desempenho da empresa como um todo ou de produtos/serviços isolados.

1.8. NECESSIDADE DE FINANCIAMENTO: na grande maioria dos casos, o empreendedor não dispõe de recursos próprios para a montagem e posta em marcha do seu empreendimento. É necessário, então, dimensionar as necessidades de financiamento e fazer a análise de suas fontes possíveis.

Para SALIM (2005) o Sumário Executivo precisa trazer: objetivo do plano de negócios; a empresa ou o produto; qual o mercado e como será abordado; visão do empreendedor, missão da empresa, imagem e fatores críticos de sucesso; estratégia de vendas e operação; estrutura de propriedade; investimentos necessários para se posicionar no

mercado; *burning-rate*; receita prevista e sua evolução; e em que ponto a empresa passa a ter receitas capazes de cobrir suas despesas.

Esta classificação muito se assemelha a do escritor FILLION (2000), trazendo apenas alguns elementos complementares como a visão do empreendedor, missão da empresa, imagem e fatores críticos de sucesso.

A visão do empreendedor “é a forma como ele percebe que será o futuro no que diz respeito à área de negócios em que está atuando; envolve sua expectativa de como as pessoas vão se comportar e aceitar ou rejeitar determinadas ofertas de produtos e serviços.” (SALIM, 2005, 43p.)

A missão da empresa é a função que a mesma exercerá junto ao mercado, oferecendo produtos e/ou serviços, já os fatores críticos de sucesso estão relacionados diretamente com cada tipo de empreendimento, sendo que uma visão clara do negócio, o conhecimento do mercado e suas aspirações e das ofertas da concorrência auxiliam na identificação destes fatores.

Outros aspectos que SALIM (2005, p. 47/48) acresceu na estrutura de FILLION (2000) foram:

7. Quais os investimentos necessários para a empresa ou unidade de negócios se posicionar no mercado?

A meta da empresa para conquistar determinada parcela de mercado pode resultar na necessidade de ampliar as suas instalações, adquirir mais equipamentos e ampliar o seu quadro de pessoal, o que irá requerer, num primeiro momento, investimentos adicionais.

[...]

8. Quanto será necessário mensalmente para manter a empresa em funcionamento sem faturar (*burning-rate*)?

BURNING-RATE são os dispêndios de uma empresa com custos fixos que independem do volume de vendas, tais como aluguel das instalações, salários e encargos do pessoal administrativo, despesas com energia elétrica, água e esgoto, telefone e outros. Esses dispêndios para manter “viva” a empresa são denominados *burning-rate*. Em português, usa-se o termo *afundados* também com esse significado.

[...]

11. Quando os investidores irão recuperar os investimentos feitos e quais perspectivas futuras do negócio?

O tempo que leva para que os investidores recuperem o investimento inicial realizado é chamado de PERÍODO DE *PAYBACK*. Ele será visto com mais detalhes quando abordamos a questão do planejamento financeiro.

Por fim, o SEBRAE em apostila destinada a empreendedores cita que os pontos mais importantes de um Sumário Executivo são: Resumo dos principais pontos do plano de negócio; Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições; Dados do

empreendimento; Missão da empresa; Setores de atividades; Forma jurídica; Enquadramento tributário; Capital social; e Fonte de recursos. (ROSA, 2009, p. 11)

Diante do exposto, percebe-se que o Sumário Executivo é uma síntese do plano de negócios, portanto, o recomendável é que o mesmo seja elaborado ao final. Também há que se destacar a relevância do Sumário Executivo que traz elementos essenciais para a análise do negócio aos investidores, sócios e até mesmo aos empregados.

2.2.1.2 A EMPRESA

Neste tópico o empreendedor começa a dar vida à empresa através da formatação propriamente dita do negócio. Para tanto, é necessário que o negócio seja estruturado legal e operacionalmente.

Nesta linha de raciocínio FILLION (2000) esclarece que há tópicos necessários para que ocorra esta estruturação da empresa relacionando dentre eles a missão; os objetivos; a estrutura organizacional e legal; a síntese das responsabilidades da equipe dirigente; o plano de operações; e as parcerias.

A missão está diretamente relacionada com os propósitos da empresa e orienta todas as decisões e ações da mesma sendo importante a sua divulgação a todos os colaboradores da empresa; já os objetivos devem ser traçados para um período de curto, médio e longo prazo, sendo necessária a descrição de como serão atingidos pela empresa. (FILLION, 2000, p.169)

A estrutura organizacional da empresa corresponde às pessoas que realizam as funções do cotidiano na empresa, enquanto que a estrutura legal é a forma jurídica a ser adotada.

Na classificação de SALIM (2005), encontramos a divisão de responsabilidades como algo similar a estrutura organizacional ou funcional da organização. Esta divisão de responsabilidades são:

[...] é realizada para que os processos possam ser executados de forma ordenada e planejada. Isto é feito mesmo nas empresas de pequeno porte, com reduzido número de administradores e empregados, quando alguns podem acumular diversas funções. Nas empresas de maior porte, em que o acúmulo de funções é menor, a divisão de responsabilidades se torna ainda mais importante no dia-a-dia da empresa.

[...]

A importância da divisão de responsabilidades está na possibilidade de a empresa vencer seus desafios de modo orgânico, evitando a ideia de estar trabalhando de modo artesanal ou por força-tarefa, capaz de vencer um problema, mas sem estrutura suficiente para atender de forma eficaz a demanda do dia-a-dia. (SALIM, 2005, p 57).

Para o mesmo autor a especificação da forma jurídica deve descrever se a empresa será uma sociedade de responsabilidade limitada ou uma sociedade anônima; qual o seu capital social; sua sede; e qual será sua divisão de cotas ou ações. (SALIM, 2005, p 59).

Quanto a síntese das responsabilidades da equipe dirigente, FILLION (2000) escreve que a mesma deve conter os currículos dos mais relevantes dirigentes do negócio e a descrição, de forma sintética, das funções que os mesmos irão desempenhar na organização.

SALIM (2005, p.57) nesta mesma linha de requisitos para a elaboração do plano de negócios, mais especificamente no tópico relacionado a empresa, fala sobre os Tipos de Proprietários e sua Contribuição.

Os proprietários podem ser somente investidores (interessados no retorno do capital investido), mas com uma fatia expressiva de ações que lhe dá o controle da empresa ou uma importante participação em decisões. Nesse caso, as ações devem ter direito de votar as decisões importantes da empresa.

- Podem fazer parte da administração da empresa ou serem empregados da empresa ocupando posições-chave na organização, além de deterem ações em quantidade expressiva e do tipo que dá direito a votar nas decisões.
- Podem adquirir ações da empresa negociadas em Bolsas de Valores, como o público em geral, possuindo participação minoritária na propriedade da mesma e com ações que não dão direito a votar em decisões importantes, mas normalmente têm prioridade no recebimento de dividendos, que podem ser maiores que os dos demais sócios.

O plano de operações está relacionado diretamente à forma da empresa se organizar internamente para executar suas tarefas diárias e as parcerias “são conexões estabelecidas com organizações ou pessoas com o objetivo de agregar valor e qualidade aos produtos-serviços.” (FILLION, 2000, p. 170)

Por fim, SALIM (2005) indica outros elementos relevantes que devem ser planejados para o início da empresa, sendo eles, os gastos necessários para a constituição formal da empresa (contrato social, estatuto, alvará, etc), para a montagem do escritório, com a operação nos primeiros meses e demais despesas correlacionadas.

Dentre todos os itens relacionados no presente tópico, a questão da estrutura legal da organização é uma das mais relevantes, tendo em vista que é a partir dela que se consegue definir o formato jurídico da mesma, bem como as obrigações legais que deverão ser

cumpridas a partir da constituição oficial perante os órgãos responsáveis. Esta estrutura também influenciará posteriormente nas decisões da organização quando surgirem necessidades como: inclusão de sócios, incorporação de empresas, fusão, dentre outras.

2.2.1.3 O PLANO DE MARKETING

O Plano de Marketing é utilizado para realizar a análise de mercado, bem como a estratégia que a empresa irá executar, a fim de que seu produto ou serviço tenha competitividade e seja adquirido pelo cliente.

Adonai José LACRUZ descreve que o “Plano de Marketing é o elo entre a empresa e o cliente. Através do Plano de Marketing definem-se estratégias que objetivam convencer clientes em potencial a comprarem o produto serviço da sua empresa (tornando-se clientes reais) em vez dos oferecidos pelos concorrentes.” (LACRUZ, 2008, p. 23)

MCLAUGHLIN (1995, p. 16) esclarece que a análise de marketing auxiliará o empreendedor a “estimar a dimensão do seu mercado nos dias de hoje, no próximo ano, e dentro de cinco anos ou mais, no futuro.”

O Plano de Marketing deve conter basicamente: a análise de mercado, o estudo dos produtos ou serviços, o exame da clientela-alvo, a análise da concorrência, a estratégia empresarial, as estratégias de marketing e a projeção de vendas.

2.2.1.3.1 ANÁLISE DE MERCADO

A análise de mercado está relacionada diretamente com a verificação da viabilidade do negócio, vez que nela faz-se um estudo cauteloso e detalhado de elementos essenciais como o conhecimento de clientes, concorrentes, fornecedores e do cenário real em que atuará a empresa.

LACRUZ (2008, p. 26) descreve muito eficazmente os fatores que devem ser verificados para uma correta análise de mercado. O autor relaciona que é necessário identificar: as características econômicas dominantes na indústria, seu *status* competitivo, suas forças propulsoras, seu panorama futuro, a caracterização do estágio do ciclo de vida em

que se encontra, bem como os fatores econômicos que exercem influência no negócio.

Para a constatação das características econômicas que se sobressaem na indústria devem ser observados os seguintes fatores:

- tamanho do mercado;
- número de consumidores;
- perfil dos consumidores (sexo, faixa etária, faixa de renda, religião, grau de escolaridade etc);
- número de concorrentes em relação ao campo geográfico de competição da indústria (local, regional, estadual, nacional ou global);
- distribuição das vendas entre *playres* do mercado (*Market share*);
- conformação concorrencial (monopólio – uma única empresa domina o mercado, oligopólio – um grupo limitado de empresas domina o mercado ou concorrência perfeita – um grupo ilimitado de empresas participa do mercado. Ou seja, o mercado é fragmentado, com muitas empresas pequenas, ou é concentrado, dominado por poucas empresas grandes);
- nível de ocupação da capacidade instalada de produção/comercialização (excesso ou escassez de capacidade);
- velocidade das inovações nos produtos;
- grau de integração vertical (para trás ou para frente);
- grau de diferenciação dos produtos/serviços entre os concorrentes (altamente diferenciados, fracamente diferenciados ou essencialmente idênticos);
- possibilidade de realizar economias de escala (na compra, na fabricação, no transporte, na comercialização etc);
- nível de força da curva de experiência (diminuição dos custo médio unitário em razão do conhecimento adquirido com a experiência de produção crescente da empresa);
- barreiras à entrada (por exemplo, necessidade de capital, políticas regulamentadoras, acesso aos canais de distribuição, preferência dos consumidores por marcas, economias de escala, existência dos efeitos da curva de experiência etc.);
- segmentos existentes no mercado (segmentação geográfica, definida pelo alcance territorial; demográfica, pelo tipo de pessoa ou lar; psicográfica, pelo estilo de vida, como esportivo ou intelectual, pela motivação de compra, como comodidade ou economia, pela fidelidade a marcas etc.; e comportamental, pelos conhecimentos que os grupos têm de um produto, sua atitude com relação a ele, no uso ou na resposta a ele);
- tendências do setor (por exemplo, a substituição de vídeos por DVDs no segmento de mercado de locação de fitas de vídeos);
- taxa de crescimento do mercado e sua localização no ciclo econômico (as fases do ciclo econômico: recessão, crise, recuperação, crescimento e estagnação);
- lucratividade do mercado (se está acima ou abaixo do padrão normal). (LACRUZ, 2008, p. 26)

Quanto ao *status* competitivo que também pode ser identificado como intensidade

da rivalidade de uma indústria ou concorrência, sua análise está relacionada a fatores como: número de concorrentes e seu tamanho relativo; grau de expansão ou retração da demanda pelos produtos/serviços; nível de dificuldade que os clientes têm para mudarem de marcas; força das barreiras à saída; número e porte de novos entrantes; e grau de ocupação da capacidade de produção/comercialização das empresas. (LACRUZ, 2008, p. 28)

MCLAUGHLIN (1995, p. 18) ressalta que a concorrência deve ser levada a sério. O autor explica que

Concorrência demais ou de menos (às vezes) pode ser prejudicial para você e seu mercado. Demais, cria um mercado saturado para o produto que você está oferecendo, o que levará a cortes de preço. O resultado será redução de lucros e até mesmo falência, com a consequente perda do investimento. De menos, em especial quanto a produtos industrializados, poderá causar a rejeição do cliente. Os clientes temem que os produtos de poucos fornecedores possam não ser encontrados nas condições necessárias, no momento certo e por preços competitivos. O fornecimento contínuo correrá perigo, se o fabricante for adquirido por outra empresa ou fechar o negócio.

Em relação a força propulsora e ao panorama futuro da indústria, estes dois fatores estão estreitamente relacionados e devem ser considerados como influenciadores do negócio.

Alguns exemplos de forças propulsoras são: alterações em quem compra o produto e na maneira de utilizá-lo; inovações nos produtos, nos processos ou nas formas de comercialização; entrada ou saída de grandes empresas; redução da incerteza quanto aos riscos do negócio; dentre outras.

Quanto ao potencial de crescimento, deve ser levado em consideração: o potencial de crescimento da indústria; lucratividade; nível de rivalidade entre os *players*; e incerteza no futuro da indústria.

LACRUZ (2008, p. 30) esclarece que a partir destes elementos acima expostos, é possível avaliar em que estágio do ciclo de vida que a indústria se encontra atualmente, podendo apresentar-se em quatro: introdução (quando representa pequena lucratividade no setor, poucas vendas, pouca concorrência, fácil introdução no mercado, pois não se encontram muitas barreiras de entrada e incerteza no futuro); crescimento (crescimento do lucro, das vendas, dos concorrentes e barreiras para entrar no mercado emergente); maturidade (maior estabilidade da indústria, lucratividade alta, concorrência variável); e declínio (lucro, vendas e competidores vão diminuindo ao longo do tempo).

Por fim, encontram-se os fatores econômicos que devem ser avaliados pelo empreendedor e dentre eles podemos citar: taxa de juros; PIB *per capita*; inflação;

desemprego; política fiscal; política monetária; política cambial e comercial; dentre outros.

2.2.1.3.2 ESTUDO DOS PRODUTOS/SERVIÇOS

Neste tópico faz-se necessária a descrição do produto/serviço o qual será ofertado ao mercado consumidor. Dentre deste item, deve-se analisar alguns fatores como: direitos de propriedade, descrição física do produto/serviço, os custos para o fornecimento, o preço para a venda, questão tecnológica do produto/serviço, e evolução das necessidades do mercado.

Os direitos de propriedade estão relacionados a proteção que se faz para assegurar a autores determinados direitos referentes ao uso do que foi produzido intelectualmente pelos mesmos. Esta proteção pode ser realizada através do registro de marcas, patentes e produtos.

Na quase totalidade dos países, o direito de propriedade é assegurado através de legislação específica:

- Através de patentes para invenções ou inovações tecnológicas.
- Através do direito autoral para livros, música e programas de computador.
- Pelo registro de nomes, marcas e logotipos.

Ideias ou serviços não são passíveis de registro. A maioria dos países, por acordos internacionais, aceita o reconhecimento mútuo dos direitos de propriedade, ou seja, o registro em um país é automaticamente reconhecido no outro. Para isso, são estabelecidas regras básicas que devem ser seguidas pelos países signatários do acordo, e que estão relacionadas aos procedimentos com respeito ao reconhecimento do direito autoral. (SALIM, 2005, p. 69/70).

Desta forma, torna-se relevante que o empreendedor verifique se o produto que irá lançar no mercado já possui algum direito de propriedade que o impeça de vendê-lo ou se será necessário fazer o pedido de registro junto ao órgão responsável, que no Brasil é o Instituto Nacional de Propriedade Intelectual (INPI). Caso contrário, poderá ter consequências judiciais se ferir algum direito de propriedade.

A descrição física do produto envolve sua cor, tamanho, modelo, figura, dentre outras características. LACRUZ (2008, p. 49) escreve que o “[...] produto é mais do que os seus componentes físicos; o produto total é composto do *offering* físico.”

O *offering* físico é composto por: marca, entrega, distribuição, crédito, embalagem, garantia, *design*, pós-venda, e qualidade.

O estudo dos produtos/serviços da concorrência também contribui para verificar se

os mesmos serão iguais, diferenciados ou somente similares aos que já estão disponíveis no mercado, bem como contribuirá ou não para uma boa evolução dos negócios. “Conhecer os produtos da concorrência, inclusive seus pontos fortes e fracos é necessário para a sua própria sobrevivência. É preciso pesquisá-los, para determinar se atendem a todas as exigências e especificações solicitadas pelo mercado.”(MCLAUGHLIN, 1995, P. 21)

Os custos são os valores gastos internamente pela empresa para a produção, não se confunde com o preço. SALIM (2005, P. 65) define custos de fornecimento como “[...] aqueles necessários para disponibilizar os produtos e serviços ao usuário final.”

Já para desenvolver a estratégia de preços de vendas de um produto ou serviço é necessário considerar os objetivos da empresa que LACRUZ (2008) divide em três: Financeiros, Mercadológicos e Estratégicos, conforme ilustração 2:

OBJETIVOS	DESCRIÇÃO
Financeiros	• Obter maior ROI (retorno sobre o investimento)
	• Maximizar o lucro.
	• Recuperar o investimento feito
	• Encorajar o pagamento à vista ou a prazo
	• Recuperar Caixa
	• Obter ganhos de escala por meio de volume de vendas.
Mercadológicos	• Ganhar market share.
	• Alcançar rápido crescimento de vendas
	• Promover linhas de produtos
	• Criar interesse pelo produto
	• Relacionar o preço à imagem que se deseja formar da empresa e do produto/serviço.
Estratégico	• Manter a lealdade dos canais de distribuição
	• Criar barreiras à entrada de novos concorrentes
	• Eliminar concorrentes
	• Sinalizar determinada postura à concorrência.

Ilustração 2 - Principais objetivos da política de preços

Fonte:LACRUZ (2008)

Outro fator importante na estratégia de preço é seu posicionamento em relação qualidade do produto. “[...] Uma vez que a empresa, ao desenvolver sua estratégia, deve decidir onde posicionar seu produto em termos de preço e qualidade, pode haver competição entre vários segmentos de preço/qualidade.”(KOTLER, 2005, p. 265)

		Preço		
		Alto	Médio	Baixo
Qualidade	Alta	1. Estratégia de preço premium	2. Estratégia de alto valor	3. Estratégia de supervalor
	Média	4. Estratégia de preço excessivo	5. Estratégia de valor médio	6. Estratégia de valor bom
	Baixa	7. Estratégia de "assalto ao cliente"	8. Estratégia de falsa economia	9. Estratégia de economia

Ilustração 3 - Nove estratégias de preço/qualidade
 FONTE: KOTLER (2005)

Para estabelecer um preço para determinados produtos, KOTLER (2005, p. 266) apresenta um procedimento constituído de seis etapas: seleção do objetivo da determinação de preços; determinação da demanda; estimativa de custos; análise de custos, preços e ofertas dos concorrentes; seleção de um método de determinação de preços; e seleção do preço final.

KOTLER (2005, p. 286) acrescenta sobre a estrutura de determinação de preço.

As empresas geralmente estabelecem uma estrutura de determinação de preço que reflete variações geográficas na demanda e nos custos, exigências de segmento de mercado, ritmo de compra, níveis de pedidos e outros fatores. Há diversas estratégias de adequação de preço: (1) determinação de preço geográfico, (2) determinação de preço com desconto e concessões, (3) determinação de preço promocional, (4) determinação de preço discriminatório e (5) determinação de preço de mix de produtos, atributos opcionais, produtos cativos, itens compostos, subprodutos e pacotes de produto.

Após desenvolver estratégias de determinação de preços, as empresas geralmente têm de mudar esses preços, em iniciativas de redução ou de aumento. Nessas situações, as organizações precisam considerar como seu público reagirá à mudança. Além disso, devem desenvolver estratégias para reagir às mudanças de preço dos concorrentes. A estratégia para reagir às mudanças de preço dos concorrentes. A estratégia da empresa normalmente depende do fato de ela fabricar produtos homogêneos ou não-homogêneos. As líderes de mercado que são atacadas por concorrentes que possuem um preço mais baixo podem optar por manter o preço, melhorar a qualidade ou lançar uma linha de combate com preço reduzido.

SALIM (2005, p.66) complementa que o preço de venda é quanto o mercado está disposto a pôr uma determinada mercadoria e que é possível determinar o preço a partir do qual um produto pode ser lucrativo e definir um cenário no qual se processariam as vendas.

Em relação à questão tecnológica dos produtos/serviços é preciso estar atento principalmente as inovações tecnológicas, tendo em vista que atualmente a velocidade com

que se tem apresentado produtos/serviços ao mercado consumidor é muito dinâmico. Portanto, o aspecto da volatilidade de produtos/serviços precisa ser levado em consideração, pois, muitas vezes, dependendo do que será ofertado ao mercado, o retorno do investimento deve ser previsto rapidamente, caso contrário, o negócio terá grandes riscos de não ter êxito.

Sobre a evolução das necessidades do mercado, SALIM (2005, p.70/71) explica:

À medida que inovações tecnológicas chegam ao mercado, elas tendem a ser aplicadas a uma gama cada vez maior de produtos, por exigência dos consumidores.

Esses consumidores tendem a trocar, com cada vez maior facilidade, os produtos e serviços que utilizam por aqueles que incorporam mais rapidamente essas inovações. Entretanto, a velocidade do progresso tecnológico e do lançamento dessas inovações tem sido um custo pesado para as empresas compradoras e estas têm refletido com maior cuidado nos benefícios reais que as inovações trazem a seus negócios, antes de fazer os investimentos com a aquisição dos novos produtos. Desse modo, quem lança um novo produto está tendo o desafio de mostrar claramente as vantagens de investir na inovação.

Portanto, esta é uma questão muito atual e tornou-se um grande desafio para os novos negócios e os já consolidados no mercado, vez que inovações tecnológicas somente são possíveis através de investimentos e demandam principalmente pesquisas por alguns anos, a fim de que se colham resultados.

2.2.1.3.3 EXAME DA CLIENTELA-ALVO

Todos os negócios surgem em decorrência de necessidades de clientes que são pessoas físicas ou jurídicas que adquirem o produto/serviço oferecido pela empresa.

LACRUZ (2008, p. 38) escreve que:

No exame da clientela-alvo, busca-se precisar onde, quando, como e por que os clientes compram um determinado produto/serviço em vez de outros. Essas respostas são vitais para fazer a análise da concorrência e definir as estratégias de marketing [...].

Também é importante analisar que muitos empreendedores recorrem a segmentos de mercado para fazer suas vendas, para isso, focam seus esforços em um grupo de pessoas que

possuem características similares quando se referem ao consumo de determinado produto/serviço.

Igualmente, posteriormente ao segmento de mercado é avaliado o indivíduo e suas características através de alguns questionamentos como: a qual necessidade responde o produto; o que o cliente espera do produto (que seja durável, confiável ou descartável); qual preço o cliente está disposto a pagar; onde o cliente costuma comprar este tipo de produto e por quê; o que leva o cliente a comprar esse produto; existem períodos em que ele consome mais do que a média normal; ele é fiel a uma marca; é fiel a um fornecedor; ele é influenciado pela publicidade, por descontos e por promoções; ele compra por impulso ou é um comprador racional; o que influencia sua decisão de compra, a família, os amigos ou os colegas de trabalho.

Para a análise de estratégias de marketing, faz-se necessário também estudar a elasticidade do consumidor decorrente de sua sensibilidade frente a alguns fatores como: renda do consumidor; preço do bem e dos substitutos; sazonalidade na quantidade demandada em determinadas épocas; propaganda; facilidade de crédito, preferência dos consumidores; prazo; promoção; número de pontos de venda, dentre outros.

LACRUZ (2008, p. 40) classifica a elasticidade-preço da demanda em elástica, inelástica e de elasticidade unitária. Para o autor:

- *elástica*: muito sensível à variação de preços. Por exemplo, se o preço aumentar 10% a quantidade demandada diminuirá 15%;
- *inelástica*: pouco sensíveis à variação de preços. Por exemplo, se o preço aumentar 10%, a quantidade demandada diminuirá 5%;
- *elasticidade unitária*: se o preço aumentar 10%, a quantidade demandada diminuirá também 10%.

Para essa classificação, é preciso analisar alguns fatores que afetam a elasticidade-preço da demanda:

- *número de bens substitutos*: quanto maior for o número de substitutos, mais elástica será a procura. Portanto, quanto mais específico o mercado, maior será a elasticidade, pois se espera que a elasticidade por suco de uva seja maior do que a de sucos em geral, haja vista haver mais substitutos para sucos de uva do que para sucos em geral;
- *essencialidade do bem*: quanto mais essencial, mais inelástica a demanda, já que, por ser o bem essencial, a probabilidade de não adquiri-los é menor do que se não o fosse;
- *importância relativa do bem no orçamento do consumidor*: quanto maior o consumidor gastar com o bem, em relação à sua despesa total, maior será a elasticidade da procura.

Portanto, a análise da clientela-alvo é ponto chave principalmente para se estabelecer mais precisamente os parâmetros da estratégia de marketing a ser utilizada pelo

empreendedor, todavia, todas estas análises muitas vezes precisariam ser realizadas através de pesquisas em campo, o que nem sempre pode ser efetivado por pequenos investidores, sendo utilizados, muitas vezes, dados disponibilizados por institutos, SEBRAE, IBGE, dentre outros.

2.2.1.3.4 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

Para analisar a concorrência, a empresa precisa verificar quais são os seus principais concorrentes no mercado, as suas qualidades e seus principais pontos fracos. Nesta comparação devem-se levar em conta aspectos relevantes do produto/serviço oferecido pelos concorrentes. Com isso será possível constatar quais as razões para que a clientela-alvo compre o produto da empresa nova no mercado ao invés de adquirir dos concorrentes já existentes.

Também é importante uma análise de potenciais concorrentes. KOTLER (2005) afirma que o enfoque nos concorrentes existentes, ao invés de nos potenciais, pode até resultar no fim de uma empresa. O autor escreve que:

Recentemente, muitas empresas não percebem que seus concorrentes mais temíveis estavam na internet. As redes de livraria Barnes estavam acostumadas à competição de quem construía o maior número de megastores. Enquanto essas redes brigavam pelo domínio no varejo, Jeffrey Bezos construía a Amazon.com, com uma seleção praticamente ilimitada de livros. Atualmente, a Barnes & Noble e a Borders estão tentando recuperar o tempo perdido – em que não ofereciam serviços on-line –, enquanto a Amazon.com cresce com mais de três milhões de dólares em vendas anuais. (KOTLER, 2005, p. 162).

A análise da concorrência precisará levar em conta tanto os concorrentes diretos que são os que oferecem os produtos/serviços similares quanto os indiretos que são aqueles que disponibilizam produtos/serviços substitutos.

LACRUZ (2008) esclarece que esta comparação da concorrência precisa levar em conta fatores como: porte das empresas; preços praticados; condições de recebimento de vendas; localização; participação de cada canal de distribuição; promoção (formas, amplitude e volume financeiro empregado); qualidade do atendimento; qualidade do produto; serviços disponibilizados; serviços pós-venda; *market share* das marcas; *share of*

mind (a porcentagem de clientes que mencionam o concorrente quando lhes é pedido o nome da primeira empresa do setor que lhes vem à mente) das marcas; capacidade de atendimento da demanda; organização interna das empresas e seus parceiros estratégicos; diferenciais tecnológicos; investimentos programados; e disponibilidade de recursos financeiros.

Um quadro comparativo pode ser construído para que a análise seja mais eficiente dos dados coletados, os quais podem ser obtidos em visitas a fornecedores, distribuidores ou até mesmo à empresa concorrente (através de uma simulação como cliente).

Portanto, uma correta análise da concorrência existente e potencial do mercado pode auxiliar o empreendedor a traçar estratégias para que a clientela-alvo opte por adquirir seu produto/serviço.

2.2.1.3.5 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

A estratégia empresarial está relacionada à análise de fatores internos e externos da empresa; aos elementos críticos de sucesso da mesma; a estipulação de objetivos e metas a serem traçadas e seguidas; e ao delineamento das estratégias.

A verificação de fatores internos e externos da organização pode ser realizada pela utilização da análise *swot*. O termo *swot* é derivado da língua inglesa significando: *strenghts* (forças), *weakness* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças).

ANÁLISE SWOT

Na conquista do objectivo

Ajuda

Atrapalha

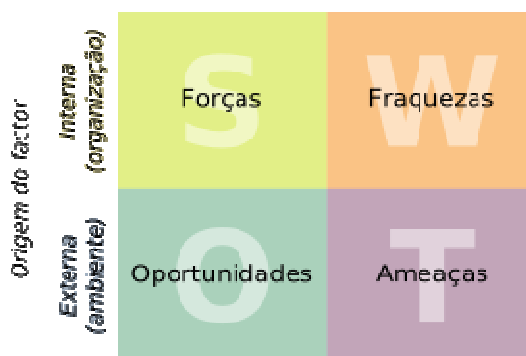


Ilustração 4 - Análise SWOT
FONTE: Wikipédia (2006)

KOTLER (2005, p. 76) escreve que a análise do ambiente externo relaciona-se com a verificação das oportunidades e das ameaças, enquanto que o ambiente interno leva em consideração as forças e fraquezas internas da organização. Esclarece que:

Análise do ambiente externo (análise das oportunidades e das ameaças) Em geral, uma unidade de negócios tem de monitorar as principais *forças macroambientais* (econômico-demográficas, tecnológicas, político-legais e socioculturais) e os *agentes microambientais* (clientes, concorrentes, distribuidores e fornecedores) que afetam sua capacidade de obter lucros [...].

Análise do ambiente interno Uma coisa é perceber oportunidades atraentes e outra é ser capaz de tirar proveito dessas oportunidades. Cada negócio precisa ser avaliado de acordo com suas forças e fraquezas internas no que diz respeito a marketing, finanças, produção e capacidades organizacionais. [...]

Os elementos críticos de sucesso da empresa são aqueles fatores que influenciam diretamente no sucesso ou fracasso da organização e podem variar de acordo com cada empresa e ao longo dos anos.

As metas e os objetivos representam onde a empresa pretende chegar. KOTLER (2005, p. 77) escreve que as metas para serem efetivas precisam: “[...] (1) ser organizadas hierarquicamente a fim de orientar o negócio na migração de objetivos amplos para objetivos específicos quanto a departamentos e pessoas; (2) ser estabelecidas quantitativamente sempre que possível; (3) ser realistas e (4) ser consistentes.”

Para que as metas e objetivos sejam alcançados, é necessário que se faça um planejamento para ser executado em determinado período de tempo, o qual pode ser designado como estratégia da empresa.

KOTLER (2005, p.77) escreve que “toda estratégia de negócios consiste em uma estratégia de marketing somada a uma estratégia de tecnologia e uma estratégia de busca de recursos.” e estabelece três estratégias genéricas para se desenvolver um planejamento estratégico:

Liderança em custos. A empresa trabalha para alcançar os menores custos possíveis de distribuição e produção, de modo que possa oferecer preços mais baixos do que seus concorrentes e obter mais participação de mercado. As empresas que seguem essa estratégia precisam ser boas em engenharia, compra, produção e distribuição física; em compensação precisam menos de habilidades em marketing. [...] o problema é que os concorrentes podem surgir com custos ainda mais baixos, prejudicando a empresa que fundamentou todo o seu futuro na liderança em custos.

Diferenciação. A empresa se concentra em atingir desempenho superior em uma área importante de benefícios para o cliente, como ser o líder em

serviços, qualidade, estilo ou tecnologia – mas não líder em todos esses pontos. [...]

Foco. A empresa se concentra em um ou mais segmentos de mercado pequenos, o que faz conhecer intimamente esses segmentos e buscar a liderança em custos ou a diferenciação dentro do segmento-alvo. [...]

A análise de mercado está relacionada diretamente com a verificação da viabilidade do negócio, vez que nela faz-se um estudo cauteloso e detalhado de elementos essenciais.

Desta forma, quanto à estratégia empresarial é possível avaliar os pontos nos quais a empresa tem destaque, os que são fracos e que podem ser aprimorados e usados como estratégia de desenvolvimento de novas habilidades, os fatores externos a organização que podem influenciar no sucesso ou no fracasso da empresa, bem como estabelecer um planejamento estratégico que deverá contemplar metas e objetivos a serem executados. Tudo isso poderá desenhar o rumo que a empresa tomará e onde a mesma poderá chegar.

2.2.1.3.6 PROJEÇÃO DE VENDAS

No plano de negócios uma das tarefas mais difíceis e importantes é a projeção do volume de vendas. Como nem sempre os dados de mercado e histórico de vendas estão disponíveis, projetar as vendas é difícil. Ele é importante por ser a principal variável no planejamento da produção/comercialização, plano financeiro e estratégias de marketing.

LACRUZ (2008, p.63/63) esclarece que:

É certo que todos os demais itens do Plano de Marketing são variáveis relevantes na projeção de vendas. Não é possível dissociar a estimativa de vendas do tamanho do mercado em que se atua ou ira atuar, das condições macro ambientais do segmento, das decisões promocionais dos concorrentes e das suas próprias, e das características dos clientes alvo. É um pecado fazer análises como se a empresa existisse no vácuo, pois a determinação do volume de vendas depende de uma enormidade de fatores. Para se ter uma projeção que se aproxime da realidade, deve-se analisar o mercado da forma mais realista possível, pois assim se terá maior probabilidade de ocorrência da previsão feita.

Outros fatores que influenciam na estimativa de vendas são a sazonalidade do produto e o panorama futuro do setor. Também existem técnicas para realizar a previsão de vendas qualitativas, onde se destaca a técnica Delphi e quantitativas onde podemos citar o ajustamento de tendências.

2.2.1.4 PLANO FINANCEIRO

A parte financeira dentro do plano de negócio tem por objetivo avaliar se a organização consegue manter-se operando sob o aspecto financeiro; apresentar a empresa a parceiros e investidores interessados no empreendimento; e como ferramenta para instituições bancaria e fornecedores realizarem a análise de crédito da empresa.

Ele pode ser resumido como conjunto de informações financeiras correspondentes às previsões feitas para a operacionalização do negócio. Com ele é possível identificar se o projeto é uma boa opção para os recursos a serem aplicados na sua execução.

Como instrumento gerencial ele pode auxiliar o empreendedor a identificar potenciais problemas e corrigi-los, DORNELAS (2008) ressalta que não se deve fazer adequação do plano aos dados financeiros, mas sim o contrário, já que as planilhas financeiras geradas para o plano de negócios vem dos objetivos e as metas do negócio, além da estratégia e da projeção de vendas.

Para SALIM (2005) o planejamento financeiro é composto dos seguintes tópicos: Pressupostos importantes, cenários constituídos; Percentual de probabilidade dos cenários; Plano projetado e desempenho de outras empresas da área ou da empresa em períodos anteriores; Ponto de equilíbrio; *Burned-cost*; Lucros e perdas projetadas; Fluxo de caixa; Fluxo livre de caixa; Valor das receitas esperadas; Balanço projetado da empresa; Indicadores financeiros.

LACRUZ (2008) acrescenta o Principio do desconto; Custo da oportunidade; Valor presente liquido; Taxa de rentabilidade e análise de sensibilidade e de cenário.

Neste trabalho vamos abordar os seguintes tópicos como parte do plano financeiro: Receitas e Custos, Fluxo de Caixa, Tempo de Retorno do Investimento e Ponto de Equilíbrio.

2.2.1.4.1 RECEITAS E CUSTOS

A receita é a principal fonte de renda recebida pela empresa em decorrência dos produtos ou serviços vendidos aos clientes. O cálculo da receita de uma empresa decorre através da multiplicação da quantidade de vendas estimada do produto/serviço pelo seu

respectivo preço.

Segundo LACRUZ (2008) os custos podem ser divididos em dois tipos: os decorrentes da instalação do negócio e os da operação do empreendimento.

Os custos decorrentes da instalação do negócio podem ser denominados de investimento inicial e precisam existir antes mesmo do início do negócio. Esta análise quantitativa é de fundamental importância para o negócio, podendo este investimento decorrer de capital próprio dos acionistas ou proprietários ou de terceiros através de fontes de financiamento.

O investimento inicial pode ser dividido em investimentos fixos e pré-operacionais (despesas necessárias para o negócio funcionar como máquinas, ferramentas, veículos, etc.) e capital de giro (recursos financeiros para a empresa movimentar o seu negócio).

Para se calcular o montante necessário para o capital de giro LACRUZ (2008, p. 105/106) escreve que:

[...] deve ser definido tendo-se em conta o nível efetivo de produção (recursos financeiros necessários para pôr em funcionamento a empresa, como compra de insumos e custo de manutenção de estoque de insumos, a fim de que não haja descontinuidade, e custo de manutenção de estoque de produtos acabados), o prazo de pagamentos das compras e de recebimento das vendas (liquidez), a sazonalidade, bem como a dinâmica dos primeiros meses de funcionamento do negócio e uma certa quantidade de recursos líquidos mantidos em caixa para cobrir necessidades correntes.

Os custos decorrentes da operação do empreendimento podem ser denominados de custos operacionais e estão divididos em custos fixos (afundados) ou variáveis.

Os custos afundados (*burning-rate*) são aqueles que não estão relacionados com os valores das vendas e são fixos, tais como aluguel das instalações, salários e encargos do pessoal administrativo, despesas com energia elétrica, água e esgoto, telefone e outros.

Os custos variáveis variam de acordo com o volume de produção e venda, podendo ser, insumos de produção; compras para revenda; tributos variáveis como o ICMS e ISS; comissões; fretes; dentre outros.

2.2.1.4.2 FLUXO DE CAIXA

O fluxo de caixa é representado pelas entradas (receitas) e saídas (custos) dos

recursos financeiros da empresa. Ele significa a “[...] evolução das entradas e saídas de recursos financeiros da empresa ao longo do tempo, de forma a visualizar, a cada momento, a disponibilidade do caixa e verificar se os desembolsos futuros poderão ser efetuados nas datas previstas.” (SALIM, 2005, p.110)

No fluxo de caixa são projetados tanto as vendas quanto os custos fixos e variáveis, podendo ser definida a previsão do lucro líquido de caixa em determinado período. Se a diferença entre as vendas e os custos for positiva, haverá um superávit e se for negativa, teremos um déficit.

Esta análise é essencial para a empresa, a fim de verificar se haverá necessidade de ajustes nos custos (como por exemplo, renegociação de prazos para pagamento de contas) ou antecipação no prazo de cobrança de vendas (por exemplo, através de descontos ao cliente) em caso de déficit; ou aplicação de valores em investimentos ou aumento de prazo a clientes, em caso de superávit.

Todavia, mesmo com as projeções do fluxo de caixa, é recomendável que a empresa reserve um valor a mais (margem de erro), a fim de cobrir eventuais custos que possam surgir ao longo do período projetado.

2.2.1.4.3 TEMPO DE RETORNO DO INVESTIMENTO

O Tempo de Retorno do Investimento também conhecido como *payback* é o tempo necessário para a recuperação do investimento inicial, pois o projeto cria valor se o retorno superar o capital que se pretende investir num período de tempo determinado.

Para que isso ocorra à soma acumulada das entradas de caixa deve igualar-se ao investimento realizado, quanto menor o tempo de recuperação do investimento, melhor será o resultado, já que o capital estará disponível antes para outro projeto.

Para avaliar se o investimento é aceitável deve ser estipulado um prazo máximo de retorno do investimento. Assim temos o prazo máximo servirá como critério de corte, onde o projeto que tenha prazo superior ao prazo máximo é descartado e o que for igual ou inferior atende as expectativas de investimento.

Existem algumas variações para tempo de retorno de investimento, os tipos básicos são conhecidos como *payback* simples e o descontado. O *payback* simples determina o tempo necessário à recuperação do investimento, sem considerar o valor do dinheiro no

tempo. O método consiste de acumular os valores das entradas dos períodos até que o valor seja igual ao valor investido e assim temos o payback.

O payback descontado diferencia-se do simples por considerar o efeito do tempo sobre o dinheiro. A forma de operação de ambos é parecida, eles diferem apenas no uso do fluxo de caixa. Para o payback descontado não serão utilizados os valores nominais do fluxo de caixa, como no simples, e sim os valores descontados para o presente, considerando uma taxa de juros. Esta taxa de juros deve ser ajustada ao risco e compatível com o tipo de fluxo de caixa.

2.2.1.4.4 PONTO DE EQUILÍBRIO

O ponto de equilíbrio (*break-even point*) é determinante para verificar quando a empresa iguala as despesas (custos fixos e variáveis) com as suas receitas. Na apostila do SEBRAE, Como Elaborar um Plano de Negócios, é apresentada a seguinte formula para o calculo do ponto de equilíbrio em faturamento do empreendimento, conforme abaixo:

$$\text{Ponto de Equilíbrio} = \frac{\text{Custo Fixo Total}}{\text{Índice da Margem de Contribuição}}$$

Onde

$$\text{Índice da Margem de Contribuição} = \frac{\text{Margem de Contribuição}}{\text{Receita Total}} = \frac{\text{(Receita Total - Custo Variável Total)}}{\text{Receita Total}}$$

Ao aplicar esta formula podemos identificar quanto a empresa precisa ter de receita total para cobrir todos os seus custos.

3 CASOS E PLANOS DE NEGÓCIOS

3.1 MI VIEJITA

O presente Plano de Negócio trata de um caso de internacionalização de empresa mexicana do setor alimentício chamada de Mi Viejita. A referida empresa oferece comida mexicana desidratada com sabor tradicional da cozinha mexicana, o que agrada não somente os imigrantes mexicanos dos Estados Unidos, mas também outras etnias do país.

Conforme apresentado no Capítulo 3 o Plano de Negócio possui vários elementos estruturantes, sendo que neste Capítulo relacionaremos alguns deles colocados em prática.

Dentro do Sumário Executivo do Plano de Negócio da empresa Mi Viejita encontramos relacionados os fatos, a oportunidade, o mercado e o público-alvo, a equipe, o investimento e a saída. Portanto, os elementos essenciais para a análise de um Plano de Negócio.

Os fatos levados em consideração para o negócio em questão foram que 38 milhões de hispânicos moram nos Estados Unidos e este número cresce a cada dia; 70% dos hispânicos são mexicanos; e os mexicanos procuram alimentos que possam ser preparados rapidamente e com sabor da cozinha mexicana.

A oportunidade encontrada foi que a empresa é fabricante de produtos alimentícios tradicionais e desidratados da cozinha mexicana que possuem um sabor único; os ingredientes são naturais, sem conservantes, de fácil preparo e com prazo de validade longo; os produtos já estavam sendo testados nos Estados Unidos (Chicago); já havia acordo com fornecedores e distribuidores para que os produtos chegassem aos Estados Unidos; e a equipe também pretendia desenvolver produtos nos Estados Unidos e não somente comercializá-los.

O público-alvo é formado por mexicanos que vivem nos Estados Unidos nos estados da Califórnia, Texas, Ilínois, Arizona e Geórgia, tendo em vista que são nestes cinco estados, nas regiões metropolitanas, que se concentram 75% dos mexicanos nativos. Outro fator atrativo é que estes mexicanos crescem em número rapidamente e o seu poder de compra também aumentou, cerca de 160%.

A equipe da empresa é formada por seus dirigentes: Ernesto Gallo (fundador e CEO- com experiência em investimentos); Vicente Armendariz (COO – foi consultor em

estratégia de negócios); e Tomas Tejero (CMO – possui experiência sênior em gestão de marcas). Portanto, todos com habilidades diferentes e complementares, o que é relevante para o desenvolvimento de um negócio.

A estimativa do investimento inicial é de US\$ 1.000.000,00 e a estratégia de saída é uma venda comercial no prazo de aproximadamente seis anos, ou seja, em 2010, vez que o início dos trabalhos deu-se em 2004.

Posteriormente à análise do Sumário Executivo, verificaremos os seguintes elementos do Plano de Negócio da empresa Mi Viejita: descrição dos produtos; mercado; produção e operações; administração; finanças e estratégias de saída.

A empresa oferece produtos desidratados da culinária mexicana, quais sejam, feijões amassados, salsa, chilaquiles e sopa. As principais características dos seus produtos são: desidratados; de fácil e rápido preparo; versáteis podendo ser consumidos como uma refeição ou parte dela; possuem sabor autêntico da cozinha caseira mexicana; ingredientes naturais e nutritivos; sabor autêntico; ausência de produtos químicos, conservantes e aromas artificiais; e prazo de validade longo.

Analisando a demografia do mercado para os produtos da empresa Mi Viejita verificamos que é amplo e está em constante crescimento, vez que se trata de mexicanos nativos que moram nos Estados Unidos. Conforme citado no Sumário Executivo em epígrafe, a população hispânica, de acordo com o *Census Bureau* totalizava ao final de 2004 38 milhões e representava 12% da população total dos Estados Unidos. A mesma aumentou cerca de 60% na última década; 70% desta população hispânica é formada por mexicanos e representam o subgrupo da população hispânica que mais cresce. Seu poder de consumo também aumentou cerca de 160% e gastam mais que os americanos nas visitas aos supermercados, cerca de US\$ 117 em face de US\$ 87. Outros fatores importantes são: o mercado alimentício mexicano nos Estados Unidos quase duplicou nos últimos cinco anos; a comida mexicana é a preferida dentre os norte-americanos não hispânicos; a população mexicana é altamente concentrada em cinco estados o que torna possível que o foco da empresa esteja nesta área geográfica relativamente pequena; e o reconhecimento da comida mexicana por processadores e varejistas de alimentos.

Quanto aos consumidores, verificou-se que costumam frequentar supermercados, padarias e açougues. São conservadores em seus hábitos de consumo e costumam ser sentimentais, o que faz com que a marca seja lembrada, tendo em vista que remete a uma mulher idosa, lembrando o consumidor ao tradicionalismo da culinária mexicana praticada em casa pela mãe e/ou avó. Gastam mais que outros segmentos, possuem famílias maiores;

vão acompanhados para fazer compras; e a propaganda que os atinge mais são as dos interiores das lojas e as dos jornais.

Quanto à concorrência direta os três maiores são Goya, Herdez e Embasa. Os produtos oferecidos por Mi Viejita concorrem pelo seu sabor (possível através da técnica da desidratação), qualidade, ingredientes naturais, e o preço. A técnica de desidratação é um diferencial dos produtos da empresa, todavia, a mesma pode ser copiada, mas demandaria um investimento alto por parte dos concorrentes. Mi Viejita não representa uma ameaça para seus concorrentes, tendo em vista que é pequena em comparação com o porte dos demais, portanto, é pouco provável que haja retaliação por parte dos mesmos. Ademais, Mi Viejita atinge pequenas lojas de alimentos e não grandes supermercados.

Quanto ao preço, a empresa utiliza a estratégia de preço-alvo, ou seja, quer alcançar um preço competitivo aproximado a dos seus concorrentes; em relação a promoção o foco é atingir o consumidor através de degustações para estimular a experimentação do produto, dar pacotes brindes em troca da avaliação dos produtos, amostras grátis, dentre outras e não oferecer descontos; em relação a distribuição e o merchandising do produto a estratégia é aumentar o número de pontos de distribuição (expansão cuidadosa, primeiro penetrando nos mercados regionais garantindo uma distribuição sólida antes de ir para uma próxima região) e o volume dos estoques, destacar o produto dentro da loja e educar os consumidores sobre a preparação do produto e seus benefícios; quanto a estratégia de mídia, como a empresa não possui recurso para gastar com este item, os canais escolhidos para conhecimento e construção da marca foram as estações de rádios locais (mais baratas) e os jornais locais.

A estratégia da marca está voltada para a figura tradicional da família mexicana, mais especificamente a mulher (mãe e/ou avó) que são autoridade na cozinha tradicional caseira mexicana, conforme foi citado anteriormente. Para tanto, o nome da marca é “Mi Viejita” e a imagem utilizada é de uma vovozinha em trajes tradicionais mexicanos, bem como de alimentos frescos.

Os riscos encontrados para o negócio foram: ameaças de novos entrantes no mercado de desidratados; dependência do distribuidor (apenas dois que podem fazer pressão em relação a condições contratuais); a inexperiência da equipe no varejo da indústria alimentícia; e a aceitação do produto no mercado, tendo em vista que o formato do mesmo é novo e há risco de demora para ser aceito no mercado.

Para a produção, a empresa fez uma união, sem exclusividade, com a empresa 100% mexicana Defrut que está a 20 anos no mercado utilizando a técnica de desidratação

de frutas e vegetais. Para a empresa Defrut são enviados todos os diversos ingredientes que os processa e os embala provisoriamente para enviar a Mi Viejita do México. Esta embala os produtos e os envia através de transporte rodoviário para a Mi Viejita nos Estados Unidos.

Para manter sua competitividade no mercado, a empresa investirá em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos mexicanos desidratados, portanto, através da inovação.

A equipe de administração do negócio já foi citada no Sumário Executivo e o controle acionário será dividido da seguinte forma: 55% da Mi Viejita Estados Unidos (fundadores e administração); 20% fabricante e 25% investidor anjo.

Quanto as finanças foram estabelecidas tabelas analíticas com dados anuais de projeção de resultados e balanço patrimonial, os quais não analisaremos no presente estudo, tendo em vista a complexidade que demandaria pela quantidade de informações fornecidas no Plano de Negócio da empresa.

Entretanto, pode-se falar sobre a necessidade de financiamento para o negócio. A estratégia inicial é terceirizar uma grande parte das atividades, a fim de que o investimento fixo seja baixo, custo variável alto e risco reduzido, bem como será procurado um investidor anjo inicialmente que tenha experiência em criação de marca ou inserção rápida de novos produtos nos Estados Unidos.

Por fim, neste Plano de Negócio foi apresentada uma estratégia de saída, o que usualmente não é observado no mercado brasileiro. A estratégia escolhida é a venda de comércio em aproximadamente seis anos, sendo seus potenciais compradores as empresas Hormel Foods, Conagra, Kraft, Unilever, Hardez e La Costena, dentre outras.

3.2 CHAPS.COM

Este Plano de Negócio trata de um caso de empresa que oferece soluções de internet chamada de Chaps.com. O modelo de negocio foi desenvolvido em 1999 onde o mundo vivia o grande boom das empresas da internet e todo calor provocado pela indústria de capital de risco. A empresa surgiu para explorar as oportunidades que surgiram nesta época.

Em dezembro de 2000 do dia para a noite o índice da NASDAQ despencou 70 pontos e os investidores que outrora investiam apenas em ideias chegou ao fim, para que o

Chaps.com precisava dos recursos pessoais dos sócios para viabilizar o negócio o que não aconteceu por conflitos de interesse e prioridades de cada sócio.

Este Plano de Negócio possui vários elementos estruturantes, conforme apresentado no capítulo 3, sendo que neste caso do Chaps.com relacionaremos alguns deles colocados em prática.

Dentro do Sumário Executivo do Plano de Negócio da empresa Chaps.com encontramos relacionados os fatos, a oportunidade, o mercado e o público-alvo, a equipe e o investimento. Portanto, os elementos essenciais para a análise de um Plano de Negócio.

O modelo de negócio proposto pela chaps.com consiste em solução de internet que fornece um ou mais capítulos de livros em formato digital. Acessando o site o usuário terá a oportunidade de pesquisar um assunto específico, selecionar os capítulos do livro que lhe interessam e realizar a compra.

A oportunidade surgiu devido ao entendimento dos sócios que a comunidade acadêmica carece de material de qualidade para conduzir seus estudos, suas pesquisas ou para preparar as aulas. Outro fator levado em consideração é que os professores recomendam vários livros para os seus alunos para utilizarem apenas alguns capítulos dos livros.

A equipe será formada por Marcos Hashimoto, gerente do Citibank com formação em sistemas da informação, Yoon Young Kim com formação na área de marketing, Alexandre de Cicente Bittar, que assumirá a área financeira, José Wilson Pimentel, que será o principal executivo da operação e Adam Akihiro Kubo, formado em direito e exercera a função de gestor de contratos, conselheiro sobre aspectos legais e direitos autorais.

O público alvo da empresa serão alunos das áreas de Administração, Economia e Contabilidade; segmentadas em alunos de graduação, graduados, pessoas que buscam atualização acadêmica, público em geral e pesquisadores.

O investimento necessário para operacionalizar a empresa é de R\$ 650 mil, os quais serão utilizados para capital de giro, investimento em marketing e outras, divididos na proporção de R\$ 300 mil no início do negócio e R\$ 350 mil depois de dois anos para fomentar o plano de expansão.

Posteriormente à análise do Sumário Executivo, verificaremos os seguintes elementos do Plano de Negócio da empresa Chaps.com: descrição do negócio; estratégia do negócio; estrutura organizacional; produtos e serviços; plano de marketing; plano operacional; capitalização e plano financeiro.

O negócio é descrito como uma ideia para aproximar os geradores dos consumidores

de informação. A definição dos consumidores é qualquer um que busque algum tipo de informação e está dividido em 3 segmentos: 1) professores; 2) estudantes e pesquisadores e 3) público em geral. Já os geradores de informação estão divididos em 2 grupos: 1) a comunidade acadêmica e 2) pessoas ligadas ao mercado editorial.

O modelo de negócio basicamente consiste em dois mercados, o primeiro considerando como cliente a instituição de ensino onde a Chaps.com estará disponibilizando o conteúdo selecionado pelo corpo docente para livre uso dos respectivos alunos. O segundo modelo considera o internauta como cliente onde a Chaps.com abre o seu acervo digital para pesquisa e disponibiliza para o cliente compor e personalizar sua própria versão digital da publicação.

A estratégia do negócio aposta na vantagem competitiva na inovação, pois não existia na época da concepção do plano de negócios empresa de internet que ofereça serviço semelhante. Na época também foram conduzidas algumas ações para garantir o registro de marca na internet e o registro da marca. Foram estabelecidas algumas parcerias e contatos com as principais editoras de livros didáticos.

A estrutura organizacional contara com os empreendedores, já foi detalhada no sumário executivo, uma bibliotecária, uma secretária e um auxiliar administrativo. Como a maior parte do trabalho é terceirizada esta estrutura deve atender a demanda do primeiro ano de atividades.

Os produtos e serviços comercializados pelo Chaps.com serão arquivos digitais selecionados pelo cliente contendo partes de livros, revistas e outras publicações disponibilizadas pela entidade responsável. As necessidades a serem satisfeitas pela Chaps.com incluem: Rapidez na obtenção de material didático; Capacidade de armazenagem e estocagem de produto pelo menos 50 vezes menor; Facilidade de organização dos dados e registros do material em questão; ótima relação custo benefício; alta qualidade do produto gerado nesse processo; fácil manipulação dos dados para a realização de trabalhos de diversas naturezas.

O plano de marketing é composto da descrição do setor, mercado alvo, concorrência, estratégia de marketing, estratégia de comercialização e projeção de faturamento.

De acordo com pesquisas realizadas existem perspectivas das empresas investirem em tecnologia nos próximos anos. Quanto às opções existentes atualmente no mercado algumas livrarias oferecem um bom serviço, porém o espaço e custo relacionados limita o número de ofertas. Já as livrarias virtuais podem oferecer mais títulos a disposição, mas o cliente tem de esperar no mínimo 24 horas para receber e levar o conteúdo completo.

O mercado editorial brasileiro vem crescendo no meio acadêmico impulsionado pelo aumento no número de universidades fora das principais cidades do país e quando se relaciona o fato de que mais de 90% dos internautas possuem nível superior juntar ambas as mídias é atrativo.

O Chaps.com será pioneira neste nicho de mercado no Brasil, com foco na comunidade universitária que tenha afinidade com o ambiente tecnológico, alto poder aquisitivo, residente em grandes e médios centros urbanos e que valoriza o seu tempo. Em um primeiro momento a empresa planeja focar sua atuação no campo de Ciências Sociais Aplicadas, atuando junto às 90 instituições cadastradas no MEC hoje, onde espera conquistar no primeiro ano 10% e 15% para o segundo ano do mercado de copadoras, com potencial de até 50% dentro de 5 anos.

O negócio não sofre concorrência direta, pois será a única empresa do ramo a oferecer este serviço, como forças externas destacam-se as copadoras que tem 70% da preferência dos alunos em comparação com livrarias e bibliotecas, entretanto estas ferem a lei de direito autoral por reproduzir conteúdo de livro sem autorização.

A estratégia de marketing explorará as principais universidades da cidade de São Paulo ligadas ao curso alvo, os contratos firmados com estas instituições serão utilizados para oferecer o serviço a outras instituições. Também serão utilizadas campanhas de marketing em mídias direcionadas para os alunos e corpo docente. O site pretende crescer com o aumento das vendas em cada ponto contatado, aumentar a cobertura geográfica e ampliando o leque de cursos e disciplinas cobertas.

Na estratégia de comercialização dois dos empreendedores estarão totalmente envolvidos na divulgação da marca e dos serviços nas instituições localizadas na cidade de São Paulo e o modelo de negócio será customizado de acordo com o cliente. O preço será montado em função da menor unidade de medida do produto (a página) com preço final deverá ser apenas 20% superior do que a cópia xerográfica.

A projeção do faturamento foi realizada de acordo com as previsões mencionadas anteriormente, custo de produtos, orçamentos e do volume de vendas. As fontes de receitas serão as faculdades, alunos, internautas e Banners obtendo no quinto ano receitas totais no valor de R\$ 7.079.160 com 3 mil escolas cadastradas e 8.000 download.

O plano operacional descreve a estrutura da página principal, o fluxo operacional do processo de aquisição de um produto, a capacidade de produção, fornecedores e terceiros e sistema de gestão. Cabe destacar que o ponto crítico da operação são os fornecedores, no caso das editoras, que provem o conteúdo a ser disponibilizado, onde um contrato de

exclusividade seria fundamental para impedir a entrada de concorrentes no negócio e o parceiro de tecnologia que desenvolvera e manterá as páginas do sistema no ar.

E o plano de negócios termina com as informações de capitalização e plano financeiro. Onde a os recursos da capitalização será utilizada para o capital de giro e promoção da empresa até atingir o volume de vendas esperado, após 38 meses deve acontecer o payback do investimento.

O plano financeiro aborda os pressupostos críticos, análise de sensibilidade, custos variáveis, despesas, balanço, análise de ponto de equilíbrio e projeção de fluxo de caixa. Existe a preocupação de que as vendas não atinjam o volume esperado no tempo programado por se tratar de um novo modelo de negócio, entretanto considerando um cenário positivo a empresa apresenta excelentes resultados.

3.3 ECOPLAST

O presente Plano de Negócio foi elaborado por um grupo de alunos do INSPER IBMEC de São Paulo no ano de 2007 e ainda não representa uma empresa no mercado. Os empreendedores ainda estão buscando investidor para o negócio, que exige um alto investimento.

No Sumário Executivo do presente Plano de Negócio há o resumo de todo o negócio, que, em termos gerais, trata-se de um empreendimento com base em compostos de plástico/fibra natural, chamado de *pellets*, os quais podem ser usados para diversos setores industriais.

Atualmente os *pellets* são feitos de madeira/plástico ou WPC (Wood Plastic Compound), a Ecolplast propõe uma nova combinação através de plástico e de fibras naturais, como o bagaço da cana, sisal, coco ou casca de arroz, ou NFPC (Natural Fiber Plastic Compound).

Esta substituição na composição está ligada também a sustentabilidade ambiental, o que, a cada dia está sendo buscado nos negócios.

Os principais destaques deste produto oferecido pela Ecolplast são: os compostos são mais leves; possuem melhores propriedades mecânicas; a obtenção de fibras naturais no Brasil é fácil por causa da sua abundância e do seu baixo custo (tendo em vista seu descarte); o empreendedor da Ecolplast desenvolveu uma tecnologia nova de produção que não

necessita da etapa da pré-secagem, que mantém a qualidade e reduz os custos de produção (0,30 KWh/Kg cairia para 0,17 KWh/Kg) e diminuiu os riscos de combustão; ou seja, com tudo isso será possível produzir o NFPC para competir com o WPC.

Atualmente isto não é possível, pois o NFPC no Brasil possui baixa qualidade e custa muito caro, em decorrência do processo de secagem. Somente cinco empresas atuam nesta área e produzem aproximadamente 500 toneladas/mês, para um mercado que demanda 120 mil toneladas/mês.

A Ecolplast pretende começar a produção a partir do 18º mês após a aprovação do orçamento, com operação de 108 toneladas/mês e no tempo de espera trabalharia no desenvolvimento do mercado e de fornecedores.

A equipe de gestão é composta por Marcelo Takimoto Albernaz, Débora Cristina Bonato Barbosa e Plínio Akamine.

Para o negócio a Ecolplast precisará de um investimento de R\$ 7.600.00000; o negócio passará a ser lucrativo a partir do primeiro ano de operações e o *payback* será em dois anos, com uma taxa interna de retorno de 276,83% e o VPL de R\$ 42.299.000,00 em cinco anos.

A partir de agora abordaremos com mais detalhes cada item do Plano de Negócio da Ecolplast, vez que, nos parágrafos em epígrafe descrevemos resumidamente o Sumário Executivo do negócio proposto.

Em relação a Descrição da Companhia o negócio terá o formato jurídico de empresa limitada e está voltado ao desenvolvimento sustentável, pois produz um composto de resina plástica por meio de qualquer fibra natural ou madeira como carga (*filler*), sendo que seu formato é de *pellets*. O negócio auxiliará na reciclagem das sobras da produção agrícola e a alternativa da Ecolplast é substituir a utilização da madeira e do plástico (Polietileno de Alta Densidade, Cloreto de Polivinil e Polipropileno), combinados com carga mineral ou reforçados com fibra de vidro pelas fibras naturais.

Pretende inicialmente vender menores quantidades para indústrias de cosméticos, móveis, construção e para extrusão de perfis e posteriormente maiores quantidades para indústrias automotivas que consomem aproximadamente 70% da produção brasileira.

A empresa estará localizada em Ribeirão Preto, São Paulo, local próximo as maiores empresas da América Latina e fornecedores da matéria-prima. Posteriormente, poderá expandir-se ao exterior.

A Equipe de Administração é composta por Débora Cristina Bonato Barbosa (designer industrial pela FAAP, MBA em Finanças pelo IBMEC, cinco anos de experiência

em empresas de engenharia e está a frente da New-san Saneamento desde 2006) que será a CEO da Ecoplast; Marcelo Takimoto Albernaz (engenheiro mecânico pela Universidade Mackenzie, pós-graduação em Administração, mais de 11 anos de experiência em vendas, desenvolvimento e comissionamento em extrusão na Coperion Werner & Pfeiderer) que será o diretor técnico da Ecoplast; e Plínio Akamine (administrador pela Mackenzie e MBA em finanças pela IBMEC, com experiência de mais de cinco anos em projetos financeiros no Banco Votorantim) que será o administrador da Ecoplast.

Sobre os Produtos e Serviços, a Ecoplast produzirá *pellets* de resina de polímero termoplástico através de fibras naturais e com um processo inovador que não precisará de pré-secagem, o qual foi desenvolvido pelo empreendedor Marcelo Takimoto Albernaz.

Além de todas as vantagens do produto descritas anteriormente no Sumário Executivo, podemos relacionar também: aparência estética similar a da madeira (produto utilizado para a produção de *pellets*, mas que está sendo substituído em decorrência do desmatamento e do alto custo); complexas peças moldadas podem ser produzidas em apenas uma etapa; podem ser trabalhados e montados como a madeira, com a utilização das mesmas ferramentas de montagem; o material necessita apenas de limpeza não sofrendo danos pela ação do tempo.

Há pretensão de complementação da linha de produtos com composto totalmente biodegradável e a proteção do negócio ao mercado é a tecnologia inovadora de produção criada por Marcelo sem a necessidade de pré-secagem.

Quanto ao Plano de Marketing, foi realizado um estudo sobre o mercado dos Estados Unidos, tendo em vista que o mercado brasileiro ainda não apresentava referências para esta indústria. Consta-se que a demanda para este produto é encontrada em setores de aplicação como: jardim e ambiente externo (construção de decks); marítimo (aplicações marítimas norte-americanas); automotivo; interiores (todavia, há barreira a serem enfrentadas).

As barreiras para a entrada de novos concorrentes seriam: economias de escala (os competidores atuais que usam as matérias-primas e cargas naturais utilizam máquinas adaptadas ao processo originário, com alto consumo de energia e baixa capacidade de produção); diferencial do produto (dependendo da aplicação pode-se desenvolver um diferencial ao consumidor com melhor margem de lucro, nos casos que não há diferencial é possível utilizar produtos de menor custo); a tecnologia de produção que não precisa de pré-secagem e possibilita a economia de energia; necessidades de alto capital para novos concorrentes (há necessidade de um investimento inicial elevado para adquirir o maquinário deste tipo de negócio).

Quanto aos concorrentes nacionais foram identificadas algumas vantagens competitivas: a indústria brasileira ainda utiliza o WPC para a produção do componente, outras indústrias precisam pré-secar a madeira antes do processo de extrusão com baixa capacidade de produção, mas a grande maioria tem limitações de qualidade e não atendem às exigências para as aplicações que a Ecoplast atende.

Para a promoção do negócio amostras serão distribuídas para serem testadas; a empresa realizará divulgação do seu produto em feiras nacionais e internacionais específicas ou técnicas; a equipe de vendas no Brasil atuará diretamente; e relacionamento com clientes-chave formadores de opinião serão estreitados.

Sobre as Operações há apenas dez máquinas no mundo que possuem a tecnologia (sem a pré-secagem), mas utilizam somente como carga o pó de madeira e não fibras naturais como proposto pela Ecoplast. Há possibilidade do aumento do custo da fibra natural no futuro, mas se pode migrar para outras fibras naturais em caso de necessidade, bem como desenvolver cooperativas para possibilitar o abastecimento da matéria-prima.

O produto será disponibilizado em sacas de 25 kg e os consumidores deverão retirar os produtos na empresa, com possibilidade de entregas em caminhão médio nas proximidades. Caso haja necessidade, empresas de logística terceirizadas poderão ser consultadas e contratadas para que sejam possíveis as entregas em outros locais.

O cronograma de implementação e vendas está previsto para onze meses após o fechamento da parceria com o investidor, tempo para a entrega da máquina e o processo de licenciamento.

Por fim, quanto ao Plano Financeiro, a Ecoplast precisará de um investimento inicial de R\$ 7.600.000,00, sendo R\$ 5.320.000,00 para aquisição da máquina (via financiamento do BNDES); R\$ 2.000.000,00 a ser integralizado por um investidor em troca de 40% de participação na empresa; e R\$ 280.000,00 dividido em três partes iguais aos empreendedores representando 20% para cada um sobre o capital social.

No primeiro ano espera-se ter seis clientes com uma venda mensal de 28 toneladas, totalizando uma receita de vendas anual de R\$ 6.464.341,00, no quinto ano a projeção é de ter 25 clientes com uma receita de vendas anual de R\$ 26.738.740,00. O lucro/prejuízo esperado ao longo de cinco anos é de R\$ 328.901,00 (Ano 1); R\$ 1.439.774,00 (Ano 2); R\$ 1.637.601,00 (Ano 3); R\$ 4.935.197 (Ano 4); e R\$ 5.569.562,00 (Ano 5).

Os cenários projetados para vendas foram considerados em cima de algumas incertezas do mercado brasileiro, pois a nova tecnologia e o mercado ainda imaturo são riscos para a análise do negócio da Ecoplast.

Contudo, o esperado é que o *payback* aconteça em aproximadamente cinco anos num cenário conservador e em dois anos num cenário otimista.

4 ANÁLISE DOS PLANOS DE NEGÓCIO

4.1 MI VIEJITAS

Como pontos fortes do plano de negócios da MI VIEJITAS podemos destacar o sumário executivo que apresenta as principais informações que interessam ao investidor como os fatos, a oportunidade, o mercado e público-alvo, a equipe, o investimento e a saída.

Além do sumário executivo cabe destacar o trabalho realizado na descrição dos produtos, o mercado e atingindo os mercados. Pois na seleção dos produtos, comida típica mexicana, temos uma conexão direta com o mercado e público alvo, mexicanos que vivem nos Estados Unidos concentrados em cinco estados e que tiveram seu poder de compra aumentado na última década.

Estes mexicanos estão marcados por suas raízes culturais e étnicas, mesmo quando imigram existe a tendência natural de manter seus hábitos onde a alimentação é um dos principais aspectos culturais que marca a origem de um povo.

Com estas informações em mãos o próximo passo foi identificar os hábitos de consumo deste público que utiliza com maior frequência estabelecimentos como supermercados, panificadoras e açougues; onde os aspectos importantes para a decisão de onde fazer compras são frutas e vegetais frescos e de qualidade, lojas limpas e arrumadas, funcionários cordiais e amigáveis, preços baixos e itens hispânicos.

Assim a estratégia de entrada no mercado Norte Americano em um momento inicial será por meio de pequenas redes e pequenos mercados que tenham como alvo os hispânicos, o que permitira acesso ao comprador mexicano e evitara competição direta com os concorrentes maiores nos seus principais canais de distribuição.

As principais fragilidades deste plano de negócios consistem da ameaça de novos entrantes, a dependência do distribuidor e que seu fornecedor suspenda o fornecimento da tecnologia de desidratação dos alimentos.

Como o processo de manufatura não é único, a medida que MI VIEJITA começar tomar espaço dos concorrentes, eles entraram neste mercado prejudicando os planos de expansão da empresa, para minimizar este efeito a empresa deve construir sua marca rápido e complementar sua linha de produtos para fortalecer sua relação com o consumidor.

Atualmente MI VIEJITA depende de dois distribuidores, os quais podem exercer

pressão quanto aos termos de pagamento, preços, verbas para marketing e produtos. Outro aspecto importante desta dependência é o acesso ao mercado, pois a suspensão do vínculo compromete consideravelmente o acesso ao mercado consumidor. Para minimizar estes efeitos devem fortalecer a relação com os distribuidores e ampliar gradualmente esta rede de distribuidores.

Apesar de a empresa fornecedora do processo de desidratação contar com uma participação societária da MI VIEJITA, não fica claro no plano de negócios que existe um contrato de exclusividade no fornecimento o que no caso de suspensão do contrato deixaria a empresa sem produto para comercializar. Neste caso seria interessante apresentar um plano B de fornecimento para o caso da relação chegar ao fim ou volume superar a capacidade produtiva deste fornecedor.

4.2 CHAPS.COM

O plano de negócios da Chaps.com não apresenta informação suficiente para garantir a tranquilidade do investidor contra a ameaça de cópia não autorizada do material digital comercializado. Este ponto representa uma grande fragilidade do negócio, pois um aluno pode comprar o material e disponibilizar para o restante da turma sem gerar receita para o site.

Além disso, o argumento de não ter serviço similar oferecido no mercado e por tanto terá a vantagem de adquirir os direitos dos editores e autores primeiro não é sólida, pois de acordo com as informações apresentadas na descrição do setor no plano de marketing o mercado editorial é formado por mais de 2.000 editoras (não há referência do número de autores, mas com certeza é muitas vezes maior), considerando que a equipe inicial não seria possível fechar contratos com mais de 5% das editoras no primeiro ano; além disso em um primeiro momento decidiram focar no campo de Ciências Sociais Aplicadas deixando de fora os demais campos do ensino. Hoje os concorrentes atuam rápido, principalmente quando se trata de tecnologia, e fica evidente que as portas estão abertas para a entrada de concorrentes.

Estes pontos comprometem a previsão de vendas realizada para os cinco primeiros anos, e com isso todo o estudo de faturamento, payback e fluxo de caixa da operação ficam comprometidos podendo inclusive inviabilizar o negócio.

Utilizando a ferramenta de análise SOWAT, explicado no segundo capítulo deste trabalho, os sócios poderiam ter identificado estas ameaças e assim desenvolver estratégias para contornar estes pontos levantados.

A estratégia de terceirizar o desenvolvimento da tecnologia se mostrou interessante no que concerne ao investimento inicial e know how, pois o investimento em infraestrutura para este tipo de operação é alto e requer uma equipe especializada o que elevaria as despesas com salários. Em contrapartida por se tratar do coração da operação existem os riscos de falhas na construção e retenção das capacidades e habilidades dentro da organização, as forças assimétricas a favor dos fornecedores, a dificuldade na realização de acordos para a adaptação rápida às mudanças tanto do negócio como da tecnologia, a limitação para o desenvolvimento de novas tecnologias, e, principalmente o risco de vazamento de informações para os concorrentes.

Se este negócio fosse lançado hoje enfrentaria a concorrência do google livros que fornece conteúdo grátis de livros para consulta online e posterior compra direcionando para o site das livrarias virtuais, as próprias universidades já dispõem de sites onde disponibilizam o conteúdo para os alunos gratuitamente e principalmente o modelo de negócio dos tablets que vem como tendência de substituir o material impresso e com modelo de negócio para a venda de livros, revistas... Neste cenário o negócio deveria passar por uma reengenharia para atender as necessidades do mercado atual e gerar receita para os investidores.

4.3 ECOPLAST

Avaliando o Plano de Negócio apresentado para a Ecoplast, constatam-se alguns pontos fragilizados, os quais descreveremos a seguir.

No aspecto Plano de Marketing, mais especificamente nas pesquisas de mercado, foi tomado como base o mercado dos Estados Unidos e não o brasileiro, com a justificativa de que o mercado nacional ainda está muito imaturo para analisarmos.

Todavia, mesmo não sendo um mercado ainda maduro sobre o assunto, haveria necessidade de uma análise do mercado nacional, vez que a projeção de vendas prevista no Plano Financeiro da Ecoplast poderá ser afetada com a ausência destes dados.

Mesmo não havendo empresas brasileiras que utilizam esta tecnologia sugerida pela Ecoplast, haveria possibilidade de avaliar outras empresas do mercado nacional que vendem

produto similar para as indústrias e o consumo das mesmas anualmente.

Outrossim, pesquisas com algumas indústrias consumidoras também poderiam ter sido realizadas, a fim de que as mesmas pudessem fornecer dados de compra destes produtos similares ou mesmo qual o grau de interesse na compra destes produtos desenvolvidos com fibras naturais e com tecnologia produtiva distinta.

Esta ausência de análise do mercado nacional poderá até mesmo distanciar um investidor, vez que a insegurança é muito grande para aplicar um capital bem elevado.

Sobre o novo processo de produção (sem a pré-secagem), há dois aspectos a serem questionados.

O primeiro refere-se ao fato do processo inovador ser apresentado como uma barreira para a concorrência entrar no mercado, entretanto, o processo foi desenvolvido por um dos empreendedores (Marcelo), mas a pesquisa foi realizada em universidades públicas, o que pode gerar discussões quanto ao direito de propriedade. Não há dados de que a propriedade intelectual tenha sido registrada junto ao Instituto Nacional de Marcas e Patentes (INPI) e que não possa ser utilizada por outras empresas.

O segundo é o fato de que no Plano de Negócio o processo inovador foi considerado somente para a redução do custo de produção, mas não há uma verificação quanto ao impacto disto no custo final do produto. Esta análise contribuiria para que o investidor, bem como o consumidor pudesse avaliar com mais dados se o negócio seria mais rentável.

A divisão das cotas sociais também é um fator que pode gerar afastamento de investidores. A proposta é que o investidor integralize o capital social no valor de R\$ 2.000.000,00 para que tenha 40% de participação na empresa, enquanto que os três empreendedores entrarão com R\$ 280.000,00 no total e representarão 60% do capital social. Será difícil encontrar um investidor que queira ser coadjuvante da empresa, pois não terá a maioria do capital social, e, ao mesmo tempo, invista um valor significativo no negócio.

Também há o endividamento da empresa no valor de R\$ 5.320.000,00 junto ao BNDES para a compra de máquina para o negócio. Caso a projeção de vendas esteja muito distorcida, o pagamento deste financiamento, que é bem elevado, será comprometido e os sócios terão que resolver o problema.

Por outro lado, o negócio traz a tona um tema muito discutido atualmente, que é o da sustentabilidade ambiental. Cada vez mais teremos que buscar negócios que se preocupem com o meio ambiente e com a sustentabilidade do planeta.

A prática de reciclagem das fibras naturais e a economia de energia durante o processo inovador (sem a pré-secagem) propostos no Plano de Negócio da Ecoplast é um

exemplo de sustentabilidade ambiental para os novos negócios e pode atrair investidores que não estejam preocupados somente com os lucros, mas com a sustentação deste lucro ao longo dos anos.

5 CONCLUSÃO

O Plano de Negócio apresenta-se como um instrumento extremamente relevante para um futuro empreendedor e investidor, pois com ele é possível ter uma visão global do negócio.

Isto somente é possível porque o Plano de Negócio possui elementos estruturantes nos quais são levantados dados como: qual o produto/serviço que será oferecido; se existe diferencial neste produto/serviço; quais os concorrentes diretos e indiretos no mercado; qual será o público alvo; como será a estratégia de marketing; qual a estrutura jurídica da empresa; quem serão os sócios e investidores; qual a formação acadêmica dos sócios e suas experiências profissionais; como será o processo produtivo; qual o valor das vendas mensais e anuais; qual investimento com maquinário será necessário; quais os custos fixos da empresa; em quanto tempo será possível equilibrar as contas; quanto tempo será possível ter o retorno do investimento; dentre outras.

Contudo, os referidos dados nem sempre estão disponíveis facilmente para os futuros empreendedores. Tal constatação foi verificada através da análise de casos realizada no presente trabalho no Capítulo 4.

O caso da ECOPLAST, por exemplo, demonstrou a dificuldade dos empreendedores de levantarem dados referentes ao mercado consumidor do produto, vez que, a princípio, o produto era inovador no Brasil, sendo utilizados os parâmetros de vendas do mercado norte-americano, mais especificamente dos Estados Unidos. Sendo assim, os dados levantados não trouxeram a realidade brasileira, podendo haver distorções nas projeções feitas quanto as vendas do produto.

Além deste exemplo, o empreendedor pode encontrar outras dificuldades no levantamento destes dados, principalmente quando não há recursos financeiros, experiência e nem orientação para a elaboração do Plano de Negócio. Em países mais desenvolvidos, esta realidade não é muito comum, todavia, no Brasil podemos encontrar muitos exemplos de empreendedores que iniciam seus negócios sem nenhuma orientação formal.

Entretanto, percebe-se que há uma evolução quanto ao assunto no país, principalmente com o auxílio, por exemplo, do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, instituição privada brasileira de interesse público, sendo um de seus objetivos auxiliar os novos empreendedores na elaboração de seus Planos de Negócios, principalmente quando se trata de micro, pequenas e médias empresas.

Por outro lado, mesmo com as dificuldades em levantar e obter alguns dados, o Plano de Negócio pode trazer resultados muito positivos para o empreendedor.

Podemos citar como ponto alto a possibilidade do empreendedor utilizar seu Plano de Negócio para encontrar um investidor ou mesmo um financiamento para o seu negócio, principalmente nos casos em que o empreendedor possui uma boa ideia, mas não tem recursos financeiros para iniciar o negócio.

Um Plano de Negócio bem feito, que tenha um Sumário Executivo com dados consistentes, traz segurança na análise do negócio por parte de um banco que esteja verificando a possibilidade de liberar um financiamento ou mesmo para um investidor que queira participar do negócio.

Há que se ressaltar que um Plano de Negócio não se restringe para novos negócios, pois pode também ser utilizado para verificar a possibilidade de expansão e investimentos adicionais em empresas que já estejam estabelecidas no mercado. Nestes casos, o empreendedor pode utilizar os dados para decidir se irá investir em novas unidades, em novos países e até mesmo ampliar o mercado de atuação com novos produtos/serviços.

Portanto, o Plano de Negócio é uma ferramenta que deve ser utilizada pelo empreendedor que queira iniciar ou mesmo ampliar seus negócios, a fim de que consiga ter uma visão mais abrangente de onde está no presente momento o seu negócio e onde pode chegar com sua ideia e recursos.

Com o Plano de Negócio as chances de êxito ficam mais claras e os riscos são expostos, sendo possível avaliar se os objetivos propostos são factíveis ou se não passam de mera ilusão, o que pode representar a perenidade ou não da empresa no mercado.

REFERÊNCIAS

FILION, Louis Jacques; DOLABELA, Fernando. **Boa idéia! e agora?: plano de negócio, o caminho seguro para criar e gerenciar sua empresa.** São Paulo: Editora de Cultura, 2000.

SALIM, Cesar Simões; HOCHMAN, Nelson; RAMAL, Andrea Cecília; RAMAL, Silvina Ana. **Construindo Planos de Negócios.** Rio de Janeiro: Campus, 2005.

McDONALD, Malcom H.B. **Planos de Marketing: como preparar, como usar.** Rio de Janeiro: Grafica JB S/A, 1993.

MCLAUGHLIN, Harold J. **Como montar seu plano de negócios, guia passo a passo do empreendedor.** Rio de Janeiro: Livraria e Editora Infobook S.A, 1995.

ROSA, Cláudio Afrânio. **Como elaborar um plano de negócio,** Brasília, SEBRAE, 2009.

LACRUZ, Adonai José. **Plano de Negócios Passo a Passo: transformando sonhos em Negócios.** Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda, 2008.

KOTLER, Philip. **Marketing essencial: conceitos, estratégias e casos.** Tradução Sabrina Cairo. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

TALES, Andreasi; Hashimoto, Marcos; Lopes, Rose; Nassif, Vania. **Práticas de Empreendedorismo Casos e Planos de Negócios.** Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2012.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: Transformando idéias em negócios.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

Wikipédia a enciclopédia livre , 2006. Disponível em:
<http://pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:SWOT_pt.svg>. Acesso em: 15 de setembro 2012.