

## UNIDADE 2 – ELABORANDO O PLANO DE NEGÓCIOS

### MÓDULO 1 – DESCRIÇÃO DA EMPRESA

01

#### 1 - DESCRIÇÃO DA OPORTUNIDADE DE NEGÓCIO

Não se trata apenas de provérbio. Negócio de fato só existe se estiver atendendo a necessidade de mercado.

Isso talvez fique mais claro quando se examina o tipo de empresa *start-up*. Aí a própria empresa surge para explorar a oportunidade.

Pois é justamente tal sequência que precisa ser observada. Mesmo uma empresa já instalada, ao implementar iniciativa empreendedora, desenvolvendo novo negócio, precisa justificar muito bem a oportunidade antes que surja qualquer nova estrutura e recursos sejam alocados para explorá-la.

Por isso, um plano de negócio, independentemente de sua consequência vir a ser nova empresa ou diversificação de organização existente, deve iniciar a descrição da empresa pelo conhecimento da oportunidade identificada.



Não se trata de incluir no plano de negócios todos os elementos que orientaram a atividade de busca de oportunidades, mas explicitar os fatores decisivos que conduziram à opção por aquela que, agora, está sendo proposta como negócio novo.

A seção deve demonstrar, antes de qualquer coisa, a necessidade que o negócio suprirá ou, em outras palavras, em que ponto o produto ou serviço irá agregar valor para os seus clientes.

**Empresa *start-up* é o termo usado para indicar a empresa nascente, que inicia as atividades empresariais.**

02

Em seguida, é necessário identificar e caracterizar os clientes. Uma empresa pode ter identificado que alguns restaurantes se interessam em *software* personalizado para sua automação. Isso porque utilizam dados padrão, como faturamento do dia, itens para reposição de estoque e pagamentos efetuados e possuem flexibilidade para a contabilização de serviços específicos ou o armazenamento de *menus* e receitas especiais.

No caso, quais são os seus clientes?

A resposta lógica seria os restaurantes em geral. Entretanto, essa demanda não será homogênea. Pode ser mais aguda em restaurantes de determinada região ou voltados para determinado público ou, ainda, que atendem certo número de pessoas por dia. Logo, somente efetuando a caracterização, estaremos realmente qualificando o grupo de clientes que será atendido. Esta atividade é fundamental para a caracterização da oportunidade.

Para que a oportunidade seja inteiramente delineada, é necessário descrever como o produto ou serviço será elaborado. A descrição de todo o processo, desde a demanda, o primeiro contato com o cliente, até a conclusão do serviço e a oferta ou não de um serviço de atendimento ao cliente são detalhes absolutamente requeridos.

Assim, necessidades dos clientes, segmento de mercado e forma de atendimento desse mercado compõem a caracterização da oportunidade de negócio identificada pelo empreendedor.

03

## 2 - CARACTERIZAÇÃO GERAL DA EMPRESA

Identificada e caracterizada a oportunidade de negócio, chega o momento de caracterizar-se a organização que vai oferecer o produto ou serviço previsto.

A delimitação da empresa é item absolutamente descritivo do plano de negócio. Se por um lado possibilita redação mais subjetiva, com um toque próprio do autor que realce a confiança no empreendimento, por outro oferece o risco da subjetividade que, exagerada, compromete o restante das seções do plano.

Recomenda-se que o autor faça exposição equilibrada, clara e completa das características da empresa e transmita realismo, com firmeza e perspectiva otimista sobre o papel que a empresa pode cumprir.

**Tipo de empresa e seus objetivos** - Um dos elementos básicos da descrição da empresa é o esclarecimento do tipo de empresa a ser estruturada. Embora isso deva estar claro para o analista que leia todo o plano, é importante que o texto seja didático, em especial tendo em conta que muitos analistas poderão estar encarregados de verificar apenas uma parte dele.

Em geral, as empresas são classificadas em três tipos:

**1. Empresas manufatureiras.** São as que produzem bens, processando matérias-primas ou montando produtos adquiridos de fornecedores. Podem ser denominadas empresas industriais.



04

**2. Empresas comerciais.** Podem ser classificadas em dois grupos: **varejistas e distribuidores**.

As empresas de varejo comercializam produtos para o consumidor final. Os distribuidores geralmente representam uma ou mais empresas manufatureira em determinada região; comercializam seus produtos com as empresas varejistas que os colocam à disposição do consumidor final.



05

**3. Empresas prestadoras de serviços.** São as que não vendem um bem ao consumidor final, mas prestam determinado serviço. Podem atender consumidores finais ou empresas com atividades de consultoria, assessoria jurídica, contábil, serviços financeiros, médicos ou de informática etc.

As empresas prestadoras de serviços constituem, hoje, a maioria das novas empresas e dos postos de trabalho gerados. Segundo o IBGE, no Brasil, elas respondem por cerca de 60% do PIB. Nos Estados Unidos, segundo o Banco Mundial, esse percentual chega a 74%.

Essa classificação é importante referencial, mas não é absoluta. Muitas empresas integram elementos dos três tipos.

**Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, responsável pela elaboração das contas nacionais do Brasil, entre elas, o cálculo do PIB.**

**O Produto Interno Bruto calcula o valor agregado dos bens e serviços criados num país, em determinado ano, por seus residentes ou não-residentes, como multinacionais que atuam no país. O PNB, Produto Nacional Bruto, é a medida da riqueza nacional considerando apenas a atuação dos residentes.**

06

A pequena empresa manufatureira, que produz aberturas (janelas e persianas, por exemplo), na maioria dos casos é responsável também pela instalação e assistência técnica, atividade típica de prestação de serviços. Ao mesmo tempo, ela pode ser responsável direta pela distribuição de seus produtos a comerciantes de determinada região, ou mesmo efetuar venda direta ao consumidor, atividades típicas da empresa comercial.

A propósito, é cada vez mais comum que atividades de uma empresa comercial sejam recheadas de

serviços que aumentam o valor agregado fornecido ao consumidor. Além disso, há vendas pela Internet, para a qual as empresas focadas na venda ao consumidor precisam prever estrutura de distribuição, própria ou terceirizada, para que seu negócio seja viável.

Em geral, esses casos têm sido classificados nos livros de negócios como empresas mistas. A classificação, no entanto, é muito ampla e engloba a maior parte das empresas hoje.

07

A descrição da empresa deve ser caracterizada adequadamente e não apenas classificada num dos tipos mencionados.

Imediatamente após a classificação, o autor do plano deve esclarecer em que estágio a empresa se encontra. Isto é, o trabalho é com empresa madura, em busca de novo negócio; com empresa que está se afirmado no mercado e entende que chegou o momento de introduzir uma nova linha de atuação ou, ainda, com empresa *start-up*, que se organizam base na oportunidade identificada. Essa informação é muito importante para o interessado e fará com que ele ajuste suas expectativas para as próximas seções.

Ainda nessa etapa, após a classificação da empresa e da descrição de suas principais atividades para justificar essa classificação e do estágio em que ela se encontra, é importante que a descrição conte com uma declaração dos objetivos da empresa. Essa declaração pode mencionar os principais valores da empresa, suas expectativas para os próximos anos, seu entendimento sobre qual a sua relevância social. Recomenda-se que essa declaração tenha um tom pessoal, isto é, seja um marco do empreendedor e de sua equipe.

08

**Razão social, porte da empresa e estrutura societária** - A caracterização geral, por exemplo, menciona a razão social, o tipo de sociedade (se será sociedade por cotas de responsabilidade limitada ou sociedade anônima) e o porte da empresa (se ela é micro, pequena, média ou grande empresa). Caso ela ainda não exista, deve ser indicada a razão social pretendida e também o porte em que deverá ser enquadrada.

Modificação realizada pela MP do Bem (MP 252/05)

(<http://www.portaltributario.com.br/legislacao/mp252.htm>)

No caso das alterações das tabelas do Simples, foram reajustados somente os limites de receita bruta anual que definem as empresas como micro ou pequenas. Para ser considerada microempresa, a empresa deverá ter receita bruta de até R\$ 240 mil no ano-calendário anterior (o limite até agora é de R\$ 120 mil). No caso da empresa de pequeno porte, a receita bruta anual deverá ficar entre R\$ 240 mil a R\$ 2,4 milhões (antes da MP era de R\$ 120 mil a R\$ 1,2 milhão).

Esses elementos não são simples detalhes. Porte e tipo de sociedade têm implicações diretas nos tributos que incidirão sobre a empresa.

A definição da estrutura societária, isto é, da quantidade de sócios e de sua forma de participação na empresa, deve ser esclarecida ao leitor do plano. Em muitos casos, um negócio pode assentar sua longevidade sobre a perspectiva de entrada de novos sócios-investidores ou, ainda, a viabilidade do negócio pode estar baseada na possibilidade de que ações da sociedade possam vir a ser comercializadas na bolsa de valores. Situações assim precisam estar previstas.

09

Além da estrutura societária, é importante informar quem detém o controle e a origem do(s) controlador(es), uma vez que órgãos governamentais e agentes financeiros necessitam dessa informação para que possam operar com a empresa.

Se tratar-se de empresa existente deverá citar a evolução do capital social, desde abertura até o momento atual, apresentando, inclusive, o contrato social primitivo e suas alterações.

Na Descrição Geral da Empresa, deve conter, também, nome, telefone e e-mail do principal contato na empresa, para tratar de assuntos relativos ao Plano de Negócios.

### **Histórico da empresa**

Quando se tratar de empresa nova, deve ser apenas um breve histórico da empresa e dos sócios. Em se tratando de um PN para empresa existente, deve-se descrever sucintamente a evolução da empresa, citando dados como data de fundação, os fatos relevantes de sua história, a experiência dos sócios, quer seja na atividade do negócio em análise, ou em outro segmento de negócio.

10

## **3 – ANÁLISE FINANCEIRA ATUAL**

A análise da situação econômico-financeira torna-se fundamental quando se trata de empresa existente. Para tanto deverá apresentar os balanços patrimoniais (BP) dos três últimos exercícios, com suas respectivas demonstrações resultado do exercício (DRE). O BP e a DRE do último exercício deverão ser na forma analítica, com a devida abertura de contas. Caso o último BP apresentado for superior a 90 dias, a empresa deverá encaminhar, também, balancete recente e sua respectiva DRE de forma analítica.

**Endividamento existente** – deverá ser detalhado no quadro “Dívidas Existentes”, das planilhas, informando credor, natureza da dívida (Capital de Giro, Investimento e Parcelamento de Débitos Tributários, etc.).

Se não houver endividamento, basta informar que “a empresa não possui dívidas com terceiros”.

### **Principais Indicadores Econômico-Financeiros (em R\$):**

	Ano X-2	Ano X-1	Ano X
Ativo Total (R\$)			

Patrimônio Líquido (R\$)			
Receita Operacional Líquida + Impostos (R\$)			
Lucro Bruto (R\$)			
Lucro Operacional I (R\$)			
Lucro/Prejuízo Líquido (R\$)			
Lucro/Prejuízo Acumulado (R\$)			
Margem Operacional (LO+Deprec/ROL+Impostos-%)/Receita)			

O Ano “X” é o ano do último balanço. Faça uma comparação dos três últimos exercícios e comente os aspectos relevantes sobre a situação econômico-financeira de acordo com os índices calculados. Caso tenha alterações significativas de um ano para o outro, faz-se necessário comentar os fatos que justifiquem tal variação.

**“o prejuízo do ano 2008 foi devido a condições desfavoráveis de mercado em decorrência da crise financeira internacional, porém o mercado recuperou-se, durante o ano de 2009 e, fechou o ano com lucro.”**

11

## RESUMO

A descrição da empresa deve iniciar pela caracterização da oportunidade de negócio a qual ela virá suprir. Assim, é fundamental o empreendedor descrever a oportunidade identificada, caracterizando o produto ou serviço que será oferecido, quais serão os seus clientes e o processo operacional que será desenvolvido.

A seguir, passa-se a caracterização geral da empresa. Esse momento do plano serve para a identificação de qual tipo de empresa se está propondo, seu porte, razão social, estrutura societária, quem são os controladores, a origem do capital. Se o PN for de empresa existente descrever a evolução do seu capital.

Para empresas novas é importante citar o breve histórico da empresa, bem como a trajetória dos empreendedores. No caso de empresas existentes devem-se acrescentar os fatos relevantes ocorridos ao longo dos anos de sua existência.

Por fim, em se tratando de empresa existente, deverá ser apresentada uma análise econômico-financeira da empresa, com base nas demonstrações financeiras dos 03 (três) últimos exercícios. Desta forma, situa-se o analista do plano de negócios sobre a situação atual da empresa.

## UNIDADE 2 – ELABORANDO O PLANO DE NEGÓCIOS

### MÓDULO 2 – ANÁLISE DE MERCADO

01

#### 1 - A IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE DE MERCADO

Só se justifica um negócio se ele atende necessidade de mercado, explorando deficiência das empresas atualmente em atividade, seja agregando valor a um tipo de produto ou serviço existente, seja criando produto ou serviço completamente novo em relação ao que vem sendo oferecido. Em outras palavras, e sem maiores preocupações com números ou comprovações documentais, toda ideia de novo negócio parte da análise de mercado.

Na verdade, boa parte do processo de busca de oportunidades e de definição do negócio integra modo de análise de mercado.



Há consenso na literatura sobre novos negócios de que a análise de mercado é o ponto fundamental de todo plano de negócio. Embora a estrutura de apresentação preveja sua inserção somente nesse momento, todo o raciocínio que perpassa o plano se deve, em grande medida, às informações colhidas na execução da análise de mercado.

02

A maioria dos especialistas em plano de negócio recomenda que a análise de mercado seja a primeira etapa desenvolvida pelo empreendedor, após ter ele, com clareza, definido o seu interesse.

A análise de mercado engloba a tentativa de limitar e compreender:

- em que mercado estará inserido o novo negócio;
- qual segmento de mercado constitui a oportunidade a ser explorada; qual o perfil, os hábitos e o poder de compra dos clientes dessa parcela;
- quem são os concorrentes diretos e indiretos, seus respectivos pontos fortes e fracos e a participação no mercado;
- qual a capacidade de inserção ou expansão do negócio no mercado, em relação ao posicionamento que os concorrentes detêm.

Além dessas questões, há um conjunto de fatores que se situam no ambiente competitivo, denominados fatores ambientais, que precisam ser considerados.



Todos esses fatores afetam, em maior ou menor grau, a dimensão e a evolução do mercado em que o novo empreendimento atuará.

03

Evidentemente, o escopo e a profundidade de uma análise de mercado dependem do conjunto de fatores. Neles sobressaem os conhecimentos adquiridos sobre o mercado ao longo da experiência do empreendedor e da vida da empresa, no caso de empresa já existente, e de recursos financeiros disponíveis para a sua efetivação.

Quanto maior a experiência do empreendedor, mais facilmente ele saberá identificar as informações necessárias para composição da análise de mercado. Isso possibilita análise mais detalhada e precisa em tempo menor.

Quanto maiores os recursos financeiros, mais amplas as possibilidades de contratação de empresas de pesquisas de mercado e de aquisição de informações de fontes especializadas no ramo. Certamente, é possível proporcionar pesquisa de maior alcance, sem comprometer sua profundidade. A pesquisa de mercado prévia, sem dúvida, é o ponto de partida mais recomendado para análise de mercado.

04

Entretanto, sem considerar a hipótese em que os recursos são abundantes e uma empresa especializada executa a análise de acordo com as necessidades do empreendedor, estabelece-se um roteiro básico a ser usado pelo empreendedor e colaboradores diretos, reunindo os elementos essenciais para análise de mercado.

Não se despreza, contudo, o outro requisito: a experiência do empreendedor. Esse aspecto é importante para o sucesso do negócio, embora não deva ser barreira à atividade empreendedora, pois pode ser substituído pela contratação de consultores experientes, contatos com instituições de apoio à atividade empreendedora ou serviços de assessoria.

O roteiro envolve aspectos gerais, de cunho “macro”, relacionados com o setor em que o empreendimento se situará, e aspectos específicos, de cunho “micro”, vinculados ao ramo em que o empreendimento se coloca; em especial, ao segmento de mercado priorizado.

Assim, a análise de mercado para o novo negócio pode ser composição dos seguintes estudos:

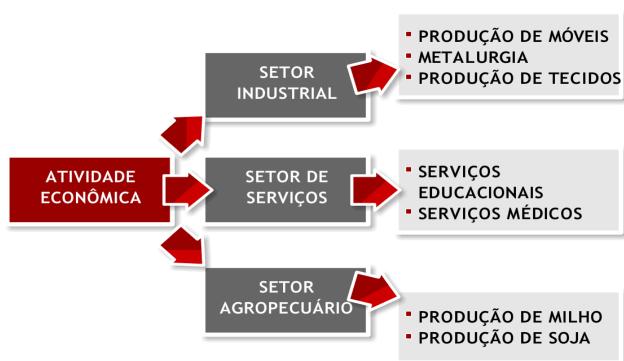
- do mercado no ramo de atuação ou subsetor;
- do segmento de mercado;
- da concorrência.

05

## 2 - ESTUDO DE MERCADO SETORIAL

O novo negócio, seja qual for, integrará um setor da atividade econômica e, nele, um ramo específico ou subsetor.

Assim, ao dizer-se que uma empresa é prestadora de serviços, estamos fazendo sua classificação dentro de um dos setores da atividade econômica: o setor de serviços. A ele se somam o setor industrial e o setor agropecuário.



06

Uma empresa agrícola, por exemplo, pode estar no ramo da produção de milho ou de soja; do mesmo modo, uma empresa industrial pode estar no ramo da metalurgia ou de mobiliário, por exemplo. Uma empresa de serviços pode estar no ramo de atendimento hospitalar ou educacional, além de muitos outros, retratando a ideia de sistema e subsistema.

Assim, quando se fala do estudo de mercado no ramo de atuação, o posicionamento é do nível “macro”, buscando identificar as características gerais que afetam as empresas desse ramo. Dentro do setor, pode haver empresas no ramo agrícola, que cuidam da venda de sementes e da venda de colheitadeiras.

Cada empresa conviverá com fatores de mercado específicos do seu segmento. Mas existem fatores gerais que as afetam igualmente. Como primeiro passo é de reconhecer-se o ramo de atuação do negócio, com o subsetor, e as potencialidades desse mercado.

07

A análise precisa descrever as variáveis ambientais que podem constituir oportunidade ou ameaça ao empreendimento.

Nesse ponto, deve-se ter cuidado especial com itens como:

- **questões culturais**, pois há certos hábitos e valores que dificilmente serão alterados e podem ser contraditórios com o serviço e/ou produto que se pretende ofertar;
- **condições macroeconômicas**, ou seja, se a economia está em crescimento, quais a taxa de desemprego, as condições do comércio com outros países etc.;
- **variáveis políticas**, tais como regime autoritário ou democracia instável, que podem afetar a confiança dos potenciais investidores;

- **progresso em tecnologia**, que pode rapidamente tornar obsoleto o produto e/ou serviço ou a forma como é ofertado;
- **questões legais**, como, por exemplo, leis de proteção ambiental vigentes que proíbam determinado tipo de produto ou forma de produção.

08

Examinadas essas questões, pode partir-se para **estabelecer projeções** sobre o tamanho atual do mercado, em unidades comercializadas e em valores, e sobre suas tendências para os próximos anos.

Mesmo não contando com a possibilidade de contratar pesquisa de mercado, essas projeções podem ser elaboradas com dados disponíveis em revistas especializadas, associações comerciais, prefeituras, governos, órgãos de apoio.

Salim et al. (2001, p. 81), por exemplo, demonstra essa possibilidade com dados simples:

- “Estima-se que um determinado serviço na Internet é demandado por 10% dos usuários conectados na rede;
- As estatísticas disponíveis apontam para 3,8 milhões de usuários da Internet no Brasil, com um crescimento anual estimado da ordem de 15%;
- Uma primeira estimativa para o mercado desse serviço seria de 380.000 usuários, crescendo anualmente à mesma taxa de 15%.”

De fato, é apenas uma aproximação que necessita ser qualificada por meio de outros dados, mas exerce o papel de bem representar a exequibilidade de projeções com base em dados obtidos em estatísticas já publicadas em jornais ou revistas especializadas.

Recomenda-se, porém, que mesmo de forma singela, com alguns clientes-alvo, fornecedores potenciais ou mesmo amigos, algumas questões críticas para o sucesso do negócio sejam investigadas além das fontes secundárias.

#### São questões críticas

- **definir o segmento de mercado;**
- **selecionar dados estatísticos a partir de publicações especializadas;**
- **obter a relação de clientes potenciais via lista telefônica, Internet, junta comercial;**
- **definidos os clientes potenciais, efetivar uma coleta de dados, a partir de questões objetivas;**
- **cuidados importantes: incentivos para o respondente e capacidade do respondente;**
- **definir, previamente, um método de análise dos dados.**

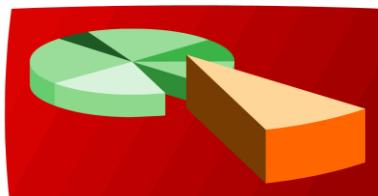
09

### 3 - ESTUDO DO SEGMENTO DE MERCADO

Compreendidas as condições gerais do mercado em que o novo empreendimento atuará, passa-se à análise das condições para o segmento de mercado específico do novo negócio.

É no segmento de mercado que se identificam as oportunidades, dificilmente um novo negócio, em especial se conduzido por pequena empresa, poderá atender todo o mercado de determinado subsetor.

Assim, o próximo passo é estabelecer o segmento de mercado em que o novo empreendimento atuará. Isto é, onde ele irá focar seus esforços de venda, sua estratégia; enfim, seus recursos.



Uma empresa do sudeste do Brasil, por exemplo, na área de refeições rápidas, pode ter identificado uma oportunidade de mercado com a introdução de nova forma de atendimento que ela conheceu, numa feira do ramo de alimentação, em São Paulo. A nova forma de atendimento está sendo muito bem aceita em toda a região norte e começa a ser introduzida em alguns estados do nordeste. Para a região sudeste, entretanto, o novo serviço é inovador. A delimitação regional é fundamental para que se vislumbre a oportunidade, no caso a segmentação de mercado se deu por critérios geográficos.

**10**

Noutro caso, um empreendedor notou que jovens executivos que residem sozinhos demandam serviços profissionais para a organização de suas casas ou apartamentos, como: fazer compras em supermercados, levar e buscar roupas na lavanderia, limpar e arrumar a casa. Dificilmente, essa seria uma oportunidade para vender serviços a um executivo que reside com os pais aposentados, que tomam conta da casa ou contratam eles mesmos os serviços necessários, ou que resida com a mulher e os filhos e já tenha optado por serviços permanentes de babá e empregada doméstica. Aqui, o segmento de mercado identificado exigiu critérios múltiplos, envolvendo profundo conhecimento dos clientes potenciais.

A identificação do segmento de mercado deve ser função de critérios muito claros, mesmo que se faça a combinação de alguns deles, evitando que o empreendimento perca o rumo de seu segmento.

Os critérios mais utilizados para tal classificação são:

- localização geográfica;
- fatores culturais;
  - aspectos religiosos;
  - nível de renda;
  - faixa etária;
  - sexo;
  - nível de escolaridade;
  - estrutura familiar e
  - profissão.

Quando se mencionam tais critérios, pode visualizar-se que, em sua maioria, dizem respeito ao perfil e ao comportamento dos consumidores. Assim, o estudo dos consumidores é ponto essencial da análise de mercado e diz muito a respeito da segmentação que poderá ser feita.

**Para efeitos de elaboração do plano de negócio deve ter-se em mente que os consumidores podem ser pessoas ou empresas. Nas duas situações, é de identificar-se o perfil e o comportamento do consumidor, fazendo as adaptações necessárias para cada caso. Note-se, também, que os termos consumidores e clientes estão sendo usados com o mesmo sentido.**

11

A composição do perfil dos consumidores envolve a compreensão de “como são” e “onde estão” os nossos clientes.



Assim, é preciso caracterizar qual o nível de renda, de escolaridade, se há sexo específico que demandará os produtos ou serviços. No caso de cliente empresa, essas questões passam a ser qual o porte da empresa, há quanto tempo ela existe, quais seus principais clientes e assim por diante (DORNELAS, 2001).

Do ponto de vista de localização, as questões não visam apenas identificar o fator distância, mas também o grau de integração social a que estão expostos, as condições climáticas e as condições de infraestrutura prevalecentes.

12

A análise do comportamento dos consumidores visa identificar quais seus hábitos de compra e os fatores que podem influenciar na decisão de comprar.



A análise do comportamento dos consumidores visa identificar os hábitos de compra e os fatores que podem influenciar a decisão de comprar. Nesse ponto, algumas questões centrais a serem identificadas estão relacionadas com o que Salim et al. (2001) denominam “sensibilidade do mercado”. São fatores como:

- **Preço:** envolve a análise do comportamento dos consumidores frente à oscilação dos preços; ou seja, se os consumidores deixam de comprar determinado produto por conta de uma elevação no

preço. Esse dado pode indicar que há um segmento de mercado voltado para consumidores que privilegiam preços baixos.

- **Qualidade:** refere-se à identificação dos atributos do produto valorizados pelos clientes. Identifica-se esse fator com a averiguação de se os consumidores deixariam de adquirir um produto por alguma alteração nos seus padrões, mantido o preço constante ou, ainda, sendo o preço reduzido. Isso pode indicar um segmento de mercado a ser explorado entre consumidores que privilegiam a qualidade acima de tudo.
- **Prazo e forma de entrega do produto ou serviço:** muitos clientes privilegiam determinado produto, mesmo tendo que pagar mais caro por ele, porque necessitam que sua entrega seja feita em determinado prazo. É fator especialmente importante quando os consumidores são empresas.

A análise de mercado necessariamente deve conter os elementos próprios para configurar tal sensibilidade do mercado. Muitos desses fatores, como preço, qualidade, forma de entrega do produto ou serviço, são critérios identificados por algumas empresas para definir seu segmento de mercado.

13

## 4 - ESTUDO DA CONCORRÊNCIA

O estudo da concorrência é aspecto fundamental da análise de mercado. Dornelas (2001) comenta:

**“Muitos empreendedores, quando perguntados a respeito da concorrência, procuram logo dizer que os seus produtos ou serviços são únicos, sem similares no mercado e, portanto, não possuem concorrentes. Esse é um dos erros clássicos mais comumente praticados pelos empreendedores iniciantes e até pelos mais experientes” (p. 139).**

Descrever a concorrência muitas vezes é encarado pelos empreendedores como sinal de fraqueza para o negócio. Ao contrário, subestimar a existência de concorrentes geralmente é uma das questões que geram desconfiança nos analistas de planos de negócios, pois denota ingenuidade imperdoável para uma equipe gerencial.

Para o estudo da concorrência, sugerimos o seguinte roteiro:



14

Identificar os concorrentes, entretanto, pode não ser tarefa simples. Isso se deve a dois fatores.

1. Em muitos casos, as informações dos concorrentes podem não estar facilmente disponíveis. Novamente pesará a experiência do empreendedor, sua *networking* e a própria análise de mercado para que ele consiga depreender alguns dados.
2. É preciso levar em conta que um negócio pode enfrentar concorrentes diretos e indiretos. Muitas vezes, é difícil identificar os principais concorrentes; quando eles são concorrentes indiretos, essa dificuldade pode ser ainda maior.

Identificados os concorrentes, passa-se, então, à descrição dos seus atributos, os quais podem significar as características de seus produtos ou serviços, os prazos e formas de entrega, as formas de venda que cada um utiliza, a capacitação de seus funcionários, a competência tecnológica e todo e qualquer item que possa ser diferencial no segmento de mercado específico sob consideração.

**Concorrentes diretos** são aqueles que atuam no mesmo segmento de mercado, oferecendo produtos ou serviços similares; concorrentes indiretos oferecem produtos ou serviços substitutos. Exemplo pode ser encontrado no mercado de livros. Uma livraria pode identificar como seu concorrente direto outra livraria, instalada na mesma região da cidade. Pode, ainda, identificar como concorrente direto livrarias virtuais que, por meio da Internet, podem vender e entregar livros na mesma região. Porém, um livro, em muitas situações, é meio de lazer. Nesse caso, todas as ofertas de lazer acessíveis para os mesmos clientes focados pela livraria, como a locação de vídeos, um teatro, e outros, exercem, indiretamente, concorrência à venda de livros.

As formas de venda habitualmente identificadas são a venda pessoal direta, com o uso de vendedores; a venda por intermédio de distribuidores; a venda por meio de franquias (empresas habilitadas por um franqueador e que operam utilizando a marca, instalações e serviços padronizados por ele e que o remuneram com a taxa de franquia e, em alguns casos, com percentual sobre a venda); a venda por telemarketing e a venda pela Internet.

15

Por fim, os concorrentes precisam ser comparados, entre si, nesses atributos e em relação ao empreendimento que se está propondo. Recomenda-se, portanto, o uso de uma tabela em que os atributos estejam dispostos e se possa facilmente visualizar os diferenciais. Por exemplo:

Atributos	Empreendimento Proposto	Concorrente 1	Concorrente 2	Concorrente 3
Preço				
Qualidade				
Localização				
Tecnologia				
Funcionários				
Atributo x				

Atributo y				
------------	--	--	--	--

Alternativamente, em mercados mais consolidados, a análise pode estabelecer quais os padrões recomendados para cada atributo e, por meio de uma escala numérica, avaliar a proximidade de cada concorrente com o padrão recomendado. No caso, pode-se estabelecer comparação numérica e hierarquia que auxiliem a análise. A mesma tabela pode ser objeto de entrevista com os consumidores do segmento de mercado definido, identificando a imagem de cada um dos concorrentes perante seus clientes.

Com a análise da concorrência, a análise de mercado estará concluída e servirá de parâmetro para as demais seções do plano.

16

## RESUMO

A análise do mercado oferece um conjunto de informações centrais para a análise de viabilidade do negócio, sendo considerada, por muitos analistas, a principal seção do plano de negócio.

Seu desenvolvimento requer uma análise detalhada do ramo em que o negócio se situará, do nicho de mercado específico identificado pelo empreendedor e da concorrência que opera nesse segmento. Na caracterização do nicho de mercado, o autor deve deixar nítidas as razões e critérios que conduziram sua opção por este segmento e não outro.

Além disso, é fundamental apresentar uma análise do perfil e comportamento do consumidor. Portanto, é fundamental a observação da sensibilidade do mercado, considerando as reações do consumidor a fatores, tais como:

- preço;
- qualidade;
- forma e prazo de entrega do produto.

A análise sobre a concorrência, por sua vez, deve incluir a investigação dos pontos fortes e fracos de todos os concorrentes, sejam eles:

- diretos – aqueles que atuam no mesmo nicho de mercado;
- indiretos – que podem operar em outros segmentos, mas oferecem produtos substitutos.

Ao final da análise de mercado, o empreendedor deve demonstrar que conhece plenamente os limites e potencialidades do seu mercado-alvo, indicando para os analistas do plano o seu preparo para lidar com esses elementos.

## UNIDADE 2 – ELABORANDO O PLANO DE NEGÓCIOS

### MÓDULO 3 – ANÁLISE ESTRATÉGICA

01

#### 1 - ESTRATÉGIA E NOVO NEGÓCIO

Discutidas a descrição da empresa e a análise do mercado em que pretende atuar, podem ser reunidas as informações produzidas e pensar na estratégia que o novo negócio irá adotar.

**Estratégia é a forma de atuação definida pela empresa no ambiente competitivo em que ela está inserida.**

A análise estratégica, assim, é a atividade que objetiva definir a forma de atuação.

Uma vez escolhida, a estratégia funciona como guia para atuação da empresa em todas as áreas. A análise estratégica delimita os parâmetros para o funcionamento do novo negócio, em longo prazo; com base nas variáveis deverão ser tomadas as decisões de médio e curto prazos.

Por esse motivo, a estratégia demarca o universo das decisões a serem tomadas em outras seções do plano e proporciona a integração de todas elas.

Na tentativa de definir condições favoráveis a serem seguidas, a análise estratégica leva em conta todos os elementos do ambiente competitivo em que o novo negócio irá atuar.

02

**Variáveis de caráter macroeconômico** - O ambiente competitivo, por sua vez, possui elementos que atuam sobre todas as empresas de forma semelhante: flutuações macroeconômicas, instabilidade política, leis, questões culturais e variáveis demográficas e climáticas.

**Ambiente de tarefa** - Outros elementos são específicos do nicho de atuação da empresa: clientes, fornecedores, concorrentes, parceiros e órgãos de regulação, como organismos ambientais ou entidades de classe.

Do ponto de vista teórico, para facilitar a análise, denomina-se o primeiro grupo de variáveis, de caráter macroeconômico, como o ambiente geral da empresa. Já as variáveis específicas do campo de atuação da empresa constituem o chamado ambiente de tarefa.

É com vistas no ambiente de tarefa que se fará a análise. Somente sobre essas variáveis, é possível traçar algum tipo de ação, ter determinada influência, embora não se vá descuidar do impacto que as variáveis do ambiente geral podem ter.



## 03

A análise estratégica precisa considerar, ainda, os recursos que a empresa possui. Frente às variáveis ambientais, olha-se para o interior da empresa, nova ou madura, que irá implementar o novo negócio e verifica-se que elementos poderão ser mais bem aproveitados no ambiente de tarefa e quais serão prejudiciais.

O exercício da análise estratégica busca identificar a vantagem competitiva que o novo negócio pode obter no mercado definido para sua atuação. Em outras palavras, a vantagem competitiva dirá qual a competitividade do novo negócio, ou seja, sua capacidade de exibir um diferencial em relação aos concorrentes e de ser, esse diferencial, reconhecido pelos clientes, conferindo-lhe determinado posicionamento de mercado.

Segundo Degen (1989), a competitividade é determinada pela capacidade de adaptação do empreendimento ao seu microambiente competitivo, ou seja, ao ambiente de tarefa.

Para Porter (1992), para alcançar uma vantagem competitiva, a empresa precisa deter, pelo menos, um recurso estratégico. Recurso estratégico possui as seguintes características:

- ser único;
- ser de difícil imitação pela concorrência;
- possuir valor claramente identificado pelos clientes.

Admite Degen (1989) que o último atributo é, de fato, o definidor da vantagem competitiva. Ele alerta para o fato de que o valor para os clientes pode se manifestar em algo tangível, como design do produto ou avanços tecnológicos incorporados; também, pode ser um valor intangível, como o fato de o cliente sentir-se bem atendido, de a empresa ter inspirado confiança, de o cliente, enfim, ter a sensação de que suas necessidades foram supridas.

## 04

Logo, uma empresa pode ter como recurso estratégico, por exemplo,

- a capacitação de seus funcionários,
- o domínio de determinada tecnologia,
- a patente sobre determinado produto .

E assim por diante, desde que seu valor seja reconhecido pelos clientes.

Em muitas situações, o recurso estratégico pode assumir o formato de uma barreira à entrada. As barreiras à entrada ocorrem quando uma empresa possui diferencial que impede a entrada de concorrentes no nicho de mercado em que ela atua. É o caso de setores em que a operação é resultado de concessões do setor público, como transporte urbano, telefonia celular, distribuição de energia elétrica e outros.

Em determinados casos, as barreiras à entrada se erguem pela necessidade de investimento inicial ou de uma rede de distribuição muito vasta; normalmente isso é possível às empresas que já atuam no

segmento. Os casos em que uma empresa possui determinada patente ou marca importante ou, ainda, o domínio absoluto sobre determinada tecnologia constituem barreiras à entrada.

**O INPI (2003) define patente como:**

**“É um título de propriedade temporário outorgado pelo Estado, por força de lei, ao inventor/autor ou pessoas cujos direitos derivem do mesmo, para que esta ou estas executem terceiros, sem sua prévia autorização, de atos relativos à matéria protegida, tais como fabricação, comercialização, importação, uso, venda, etc.”.**

**Uma marca, por sua vez, “... é todo sinal distintivo, visualmente perceptível, que identifica e distingue produtos e serviços de outros análogos, de procedência diversa, bem como certifica a conformidade dos mesmos com determinadas normas ou especificações técnicas”.**

**É o Instituto Nacional de Propriedade Industrial, órgão do governo federal que analisa e concede, à luz da legislação brasileira, o registro de marcas e patentes.**

**05**

Muitos autores argumentam que todo empreendimento deve ter como objetivo o estabelecimento de barreiras à entrada. Isso, entretanto, não é algo facilmente atingível em muitos mercados. Em alguns, como nos mercados mais tradicionais, altamente concorrenzialis, em que se inserem muitas empresas nascentes, erguer barreiras à entrada é absolutamente impensável.

Imagine, por exemplo, o mercado de padarias. O investimento para montar uma padaria, embora não seja desprezível, não chega a constituir impeditivo para que muitos empreendedores disputem tal mercado. Praticamente inexistem fatores que impeçam a entrada de novas empresas. Assim, adquirir vantagem competitiva neste mercado só é possível pela identificação de um diferencial, como a qualidade do produto (o pão), o atendimento personalizado, as formas de pagamento variadas, os itens diversificados oferecidos na padaria. Cada um desses itens, ou a combinação deles, pode constituir fator de sucesso do negócio.

O objetivo, então, da análise estratégica deve ser o de identificar um recurso estratégico ou uma combinação de recursos que possa ser trabalhada para constituir fator de sucesso. Ao mesmo tempo, ela deve apontar as dificuldades do negócio, os fatores que podem comprometer a exploração da oportunidade identificada. Muitos empreendedores resistem a olhar para as dificuldades, mas o analista de plano de negócio quer ver um projeto realista, sem sonhos, em que fique evidenciado que o proposito do negócio conhece de fato o mercado, em suas benesses e em seus riscos.

**06**

**Análise estratégica do novo negócio** - A execução da análise estratégica pode ser feita com base em variadas técnicas. A mais utilizada e que normalmente orienta o preenchimento desta seção do plano de negócios é a **análise SWOT**.

A composição da análise estratégica, na verdade, é definida em três etapas:

- a definição da missão e da visão da empresa;
- a análise SWOT e
- a definição dos objetivos e metas do novo negócio.

07

## Visão e missão da empresa

Essa etapa da análise estratégica define os parâmetros das outras fases, em especial a da definição de objetivos em metas. A visão da empresa indica aonde ela quer chegar e qual o perfil que pretende ter em futuro determinado.

### Exemplos de visão

A missão da empresa indica a razão de ser da organização, qual sua natureza e a atuação no mercado.

### Exemplos de missão

Ambas, visão e missão, estão impregnadas pelos valores da empresa e, portanto, por sua concepção do mercado onde ela atua. Por isso, mais do que simples frases de efeito, são sinalizadoras para todos os que interagem com ela: clientes, fornecedores, competidores e colaboradores, do tipo de atuação e de relação que ela está disposta.

3M - “Empresa mais inovadora e fornecedora preferencial com crescimento sustentado em vendas”.

AMBEV – (Visão 2005) “Queremos ser reconhecidos como a mais competitiva companhia de bebidas do mundo, com o crescimento anual de 15% no EVA.

Chegaremos lá recrutando, treinando, mantendo pessoas excelentes e antecipando-nos aos desejos do consumidor, fabricando e entregando produtos com qualidade e ao menor custo mundial”.

3M - "Oferecer aos clientes produtos e serviços inovadores e de qualidade, tornando a vida das pessoas mais fácil, melhor e mais segura. Ser uma empresa em que os clientes possam confiar".

Disney Company - “Criar valor para seus acionistas, mantendo a liderança mundial como empresa de entretenimento, dos pontos de vista de criatividade, estratégia e inovação”.

Xerox - “A Xerox oferece soluções rápidas e eficazes para atender eletronicamente ou com marcas no papel todas as necessidades do cliente, no processamento de documentos. Nossos produtos e serviços acompanham o fluxo de trabalho desde sua concepção até a chegada ao destino, quando a informação cumpre sua missão”.

Instituto Endeavor – “O Instituto Empreender Endeavor é uma organização sem fins lucrativos, que tem

como objetivo promover desenvolvimento sócio-econômico através do empreendedorismo de inovação. Acreditamos que o empreendedorismo é fator determinante para impulsionar o crescimento econômico sustentável, a mobilidade social e as mudanças culturais, tão necessários em países emergentes”.

Anprotec – “A missão da ANPROTEC é agregar, representar e defender os interesses das entidades gestoras de tecnópolis/pólos, parques e incubadoras, promovendo estes modelos como instrumentos para o desenvolvimento do país, objetivando a constante criação e fortalecimento de empresas de base tecnológica”.

AIEC – “A missão da Associação Internacional de Educação Continuada - AIEC é formar consultores em empreendedorismo críticos e criativos, em nível nacional”.

Blue Tree Hotels – “A missão da Blue Tree Hotels é ser a mais conceituada rede brasileira de hotéis no Brasil e no exterior, com reconhecimento pela alta qualidade e estilo próprio dos serviços e pelo alto retorno e valorização dos empreendimentos”.

08

## 2 - ANÁLISE SWOT

O “coração” da análise estratégica é a aplicação de uma técnica especial que compara os recursos detidos pela empresa com as pressões do ambiente competitivo.

Não há dúvida de que a análise SWOT é a técnica mais difundida para isso, em função da facilidade de compreensão e dos resultados práticos que ela fornece.

A sigla SWOT é a síntese das seguintes palavras:

- **Strengths**
- **Weaknesses**
- **Opportunities**
- **Threats**

Portanto, a análise SWOT nada mais é que:

- levantamento e interpretação dos pontos fortes e pontos fracos de uma organização;
- levantamento das oportunidades e ameaças a que ela está sujeita em seu ambiente externo (geral ou de tarefa).

09

Com base em Silveira (2001), podemos definir cada um destes itens:

- **Pontos fortes (strengths)** – são recursos que a empresa detém, localizados em seu ambiente interno,

capazes de lhe conferir diferencial no desenvolvimento de sua missão, tais como: porte, recursos financeiros, capacitação das pessoas etc.

• **Pontos fracos (weaknesses)** – são fragilidades da organização, identificadas em seu ambiente interno, que podem comprometer o seu desempenho. São a antítese dos pontos fortes: falta de recursos financeiros, pouca ou nenhuma capacitação das pessoas, deficiência tecnológica etc.

• **Oportunidades (opportunities)** – são circunstâncias do ambiente externo que podem ser aproveitadas pela empresa para facilitar o alcance de seus objetivos, como, por exemplo, o estabelecimento de parcerias, a retirada de um competidor, a possibilidade de explorar novos mercados e assim por diante.

• **Ameaças (threats)** – são circunstâncias do ambiente externo à organização que podem impedir ou dificultar que sua performance seja como previsto, tais como a entrada de novos concorrentes, a pressão de órgãos reguladores, mudanças na política econômica e assim por diante.

10

Alguns autores também denominam:

- a análise dos pontos fortes e fracos como análise do ambiente interno;
- e análise das oportunidades e ameaças como análise do ambiente externo.

O fato é que, no interior da organização, buscam-se os recursos estratégicos, efetivos ou potenciais, ao mesmo tempo em que se procuram os pontos que precisam de medidas administrativas para sua melhoria. No ambiente externo, o objetivo é identificar como os fatores do ambiente interno podem ser posicionados para explorar o potencial de um recurso ou evitar a exposição de um ponto fraco.

Na sequência, estão os passos para a elaboração da análise SWOT.

- 1º Passo - **Identificação dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças;**
- 2º Passo - **Definição de uma hierarquia entre os pontos identificados;**
- 3º Passo - **Elaboração da matriz SWOT e**
- 4º Passo - **Análise da matriz SWOT**

11

**1º Passo – Identificação dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças** - A análise SWOT deve ser iniciada pela identificação de todos os pontos fortes e pontos fracos da empresa, bem como das oportunidades e ameaças que ela prevê no seu campo de atuação.

Boa parte da análise é facilitada pela elaboração acurada das seções anteriores. A “descrição da empresa” dirá muito sobre os recursos que ela possui, ao passo que a “análise de mercado” terá fornecido todos os elementos necessários para que sejam listadas as oportunidades e as ameaças.

Uma boa maneira de fazê-lo é criar um quadro em que esses itens possam ser facilmente visualizados.

<b>Listagem dos itens para análise SWOT</b>	
<b>Ambiente interno da empresa</b>	
Pontos fortes (S)	Pontos fracos (W)
<b>Ambiente externo da empresa</b>	
Oportunidades (O)	Ameaças (T)

Antes de a listagem ser considerada completa, é importante certificar-se de que todos os membros da equipe gerencial tenham validado os itens incluídos. O autoconhecimento do empreendimento é muito importante para a definição de sua estratégia e para o seu sucesso. Assim, quanto mais colaboradores estiverem envolvidos, maiores as chances de a análise SWOT estar refletindo a realidade e não a concepção de um ou outro dirigente.

Dois cuidados devem ser especialmente tomados aqui: mascarar as dificuldades e indicar os riscos inadequados.

Muitos empreendedores são tentados a “mascarar” as dificuldades que o negócio poderá enfrentar. Acreditam, com isso, estar facilitando a aprovação de um plano de negócio que objete, por exemplo, convencer um investidor ou obter um financiamento. Assim, terminam por não apresentar os pontos fracos da empresa e as ameaças a que está submetida. Certamente, o fato causa efeito contrário, fazendo com que o analista do plano forme uma imagem de ingenuidade ou, pior, de má intenção, que pode contaminar a leitura do restante do plano.

Deve-se procurar a relação clara dos itens listados com o negócio em questão. Fala-se do plano de negócio como instrumento da atividade empreendedora que se materializa em novo negócio, uma nova empresa ou novo empreendimento de uma empresa já existente. No último caso, em especial, alguns empreendedores tendem a envolver itens desconexos da oportunidade em jogo. De pouco adianta, por exemplo, para a análise de viabilidade de um negócio no ramo da biotecnologia, a experiência acumulada da empresa na fabricação de componentes automotivos. O exemplo é exagerado, até mesmo existem fatores que podem ser úteis advindos de qualquer experiência empresarial, mas convém tomar cuidado ao escolher os itens da análise SWOT adequados ao negócio em questão.

**2º Passo – Definição de hierarquia entre os pontos identificados** - Uma vez listados todos os itens, o segundo passo da análise SWOT consiste na discussão e definição da hierarquia entre os pontos identificados. Ou seja, voltando ao quadro elaborado, o empreendedor e sua equipe irão estabelecer, em cada um dos quadrantes, a ordem de importância dos itens citados.

Se a capacitação do pessoal e a boa saúde financeira foram identificadas como pontos fortes, por exemplo, deverá ser discutido qual deles é mais importante para o sucesso do negócio. O quadro abaixo é ilustrativo:

Listagem dos itens para análise SWOT	
Ambiente interno da empresa	
Pontos fortes (S)	Pontos fracos (W)
Ponto forte 1 Ponto forte 2 Ponto forte n	Ponto fraco 1 Ponto fraco 2 Ponto fraco 3
Ambiente externo da empresa	
Oportunidades (O)	Ameaças (T)
Oportunidade 1 Oportunidade 2 Oportunidade 3	Ameaça 1 Ameaça 2 Ameaça 3

Os números de itens identificados são apenas referenciais. Não é necessário que eles coincidam, nem mesmo há limite para o número de itens. O critério é a correlação com o negócio e, claro, com a empresa que pretende desenvolvê-lo.

**3º Passo – Elaboração da matriz SWOT** - O terceiro passo consiste na elaboração da matriz SWOT. A matriz possibilita a visualização da relação entre os itens identificados. Assim, respeitando a hierarquia definida, se partirá para a análise da relação de cada ponto forte identificado com as oportunidades e ameaças listadas. Em seguida, faz-se o mesmo para os pontos fracos.

O resultado é uma matriz de relacionamentos que será a base da análise a ser desenvolvida no próximo ponto.

Matriz SWOT		Oportunidades				Ameaças			
		OP1	OP2	OP3	OPn	AM1	AM2	AM3	AMn
Pontos Fortes	PF1								
	PF2								
	PF3								
	PFn								
Pontos Fracos	PFr1								
	PFr2								
	PFr3								
	PFrn								

**4º Passo – Análise da matriz SWOT** - Uma vez formatada a matriz, chega-se ao passo final e fundamental da análise: o cruzamento dos itens identificados.

Resultam da matriz SWOT quatro situações típicas (SILVEIRA, 2001), que podem se visualizadas na tabela:

Matriz SWOT	Pontos fortes	Oportunidades				Ameaças			
		OP1	OP2	OP3	Opn	AM1	AM2	AM3	AMn
	PF1 PF2 PF3 PFn	A				B			
	PFr1 PFr2 PFr3 PFrn	C				D			

As situações do tipo A são resultantes do cruzamento entre pontos fortes da empresa e oportunidades identificadas no mercado. Por exemplo, o ponto forte de um novo empreendimento pode ser sua capacidade de investimento. Pode ter sido identificada no mercado a oportunidade de uma ampla rede de atendimento direto ao consumidor, que pode ser suprida pela abertura de várias filiais ou pela aquisição de concorrentes em situação crítica e com base já instalada. Esse tipo de relação constitui, segundo Silveira (2001), fator crítico de sucesso do negócio.

As situações do tipo B demonstram a exposição de pontos fortes da empresa às ameaças existentes no mercado. É o caso, por exemplo, de empresa que possui como um de seus principais atributos a liderança em capacitação tecnológica, mas que identifica a entrada de novo concorrente capaz de igualar-se ou superá-la no atributo.

As situações do tipo C demonstram a incapacidade da empresa de, durante determinado período, usufruir oportunidades do mercado em função de algumas deficiências. Imagine, por exemplo, que um novo serviço, ao ser lançado, tenha aceitação extraordinária na região definida como prioritária pela empresa. Imediatamente, ela identifica demanda importante para o serviço em outras regiões, o que pode aumentar sensivelmente seus resultados. Entretanto, por ser empresa iniciante, ela não possui recursos suficientes para fazer frente aos custos operacionais envolvidos na ampliação do serviço. Nesse caso, seu ponto fraco a impede de explorar uma oportunidade no mercado.

As situações do tipo D são as que oferecem maior risco ao negócio. Isso porque elas associam, justamente, as ameaças identificadas no mercado com as fragilidades da empresa. Imagine uma empresa cujo serviço é muito qualificado, mas demorado. Pense na possibilidade de um concorrente de sucesso em outras regiões estar se preparando para entrar no mercado e que, além disso, ele consegue reunir qualidade de serviço e rapidez. No caso, o ponto fraco da empresa (lentidão no serviço) defronta-se com ameaça (concorrente de mesmo nível com serviço mais rápido).

### 3 - DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS E METAS

Cada uma das situações identificadas na análise SWOT irá requerer um plano de ação a ser elaborado pelo empreendedor e sua equipe. No momento do plano, os objetivos e as metas que serão perseguidos devem ser claramente colocados.

Os objetivos são expressões amplas do que o empreendedor espera. Por exemplo:

- aumentar as vendas ao longo dos próximos dois anos,
- alcançar maior participação de mercado,
- ampliar os canais de distribuição.

As **metas**, por sua vez, são expressões mais precisas dos objetivos, permitindo fundamentalmente sua mensuração. Comparando com os exemplos acima, as metas seriam:

- aumentar as vendas em 10%, nos próximos dois anos;
- elevar a participação de mercado dos atuais 30 para 38%;
- ampliar os canais de distribuição, credenciando outras 5 distribuidoras em 3 regiões do país.

Segundo Dornelas (2001), metas devem ser “**SMART**”, isto é:

- ESpecíficas: ou seja, voltadas para o alcance de determinado objetivo;
- Mensuráveis: sua realização deve ser verificável com base em parâmetros objetivos;
  - Atingíveis: elas devem ser possíveis, não podem ser a expressão de “sonhos”;
  - Relevantes: elas realmente devem indicar pontos importantes da viabilização e desenvolvimento do negócio;
  - Temporais: elas devem possuir prazo de execução e prazo para verificação de seus resultados.

A coerência e a precisão dos objetivos e metas com o conjunto do plano de negócio, em especial com a definição da estratégia, será item observado com cuidado por qualquer analista.

**Smart:** adjetivo da língua inglesa que indica pessoa inteligente ou esperta.

### 4 - DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA

Tendo procedido à análise estratégica, percorrendo as três etapas, o empreendedor está em condições de definir, em seu plano de negócio, a estratégia que será seguida pela empresa.

Obviamente, cada empreendimento terá sua estratégia própria, adequada ao mercado em que está inserido. Entretanto, podem identificar-se pelo menos quatro estratégias genéricas, dentre as quais o

empreendedor escolherá. As estratégias, na verdade, são definidas por duas questões que o empreendedor pode se colocar:

- Qual a minha vantagem competitiva? Custos ou diferenciação?
- Qual o alcance da minha atuação? O mercado como um todo, um segmento de mercado ou, ainda, um nicho de mercado?

As respostas possíveis a essas duas questões definirão as quatro estratégias genéricas identificadas (DEGEN, 1989):

**diferenciação;**  
**menor custo;**  
**especialização com diferenciação;**  
**especialização com menor custo.**

**Nicho de Mercado**, segundo Salim et al. (2001), “é a parcela de um segmento de mercado, escolhido para atuação da empresa, como decorrência de características especiais do seu produto/serviço, da sua localização, da experiência de seus técnicos ou de outros fatores, e que resulta numa sinergia especial com clientes desse nicho”.

17

**Diferenciação** - A estratégia de diferenciação ocorre quando a empresa concentra seus esforços em recursos estratégicos valorizados pelos clientes que, por sua vez, permitem que ela possa cobrar mais que seus concorrentes pelos mesmos serviços ou produtos.

É a situação típica de boutiques especializadas, onde o consumidor de moda, em função da valorização de determinada marca (ou grife) se dispõe a pagar mais por determinada roupa, mesmo que serviços similares possam ser oferecidos a custo menor por outras lojas.

**Menor custo** - A estratégia de menor custo, como o próprio nome indica, está baseada na capacidade de a empresa prestar os mesmos serviços ou ofertar os mesmos produtos que seus concorrentes a preço inferior.



Essa capacidade advém de sua eficiência operacional. Isto é, sua capacidade de minimizar custos no processo produtivo. Por esta razão, é estratégia muito exigente, não indicada, geralmente, para

empresas que estão em seu início, pois dificilmente é possível atingir tal nível de competência operacional sem algum tempo de experiência e adaptação ao mercado.

Além disso, a estratégia de menor custo reduz a possibilidade de obtenção de vantagens competitivas. Assim, outros itens, como qualidade no atendimento, progresso tecnológico, formas de pagamento diferenciadas, enfim, um conjunto de valores, que poderiam ser reconhecidos pelo cliente, acabam postos de lado.

18

**Definição de um nicho de mercado** - As estratégias expostas podem ser aplicadas a todo o mercado de um produto ou serviço ou a um segmento ou, ainda, a um nicho desse mercado. Ou seja, pode haver a estratégia de menor custo voltada para todo o mercado ou destinada a um público específico. Algumas redes de supermercados, por exemplo, identificadas pela sua qualidade no atendimento e variedade dos produtos, têm lançado supermercados menores, com outra marca, para atender regiões periféricas das grandes cidades, com diferencial de menor preço. Nesse novo negócio, portanto, o próprio nome é alterado para não confundir o mercado-alvo de cada estratégia.

Mas, em outra via, pode haver também a estratégia de diferenciação voltada para um nicho de mercado. É de estratégia geralmente indicada para pequenas empresas nascentes que, por seu pouco fôlego financeiro, experiência, reconhecimento e abrangência no mercado, dificilmente têm possibilidade de atender a todo o mercado. A melhor opção, então, é identificar um nicho e, para ele, constituir um diferencial. Tal estratégia permite à empresa atender bem ao público a que se dirige e, ao mesmo tempo, aumentar as margens de lucro. Tendo feita a análise estratégica, definidos objetivos e metas do novo negócio, o empreendedor deve, então, deixar claro ao leitor qual estratégia seguirá para assegurar vantagens competitivas que viabilizem o crescimento e desenvolvimento da empresa.

O parâmetro para a definição é a análise estratégica; o critério é a priorização daquela em que ele efetivamente terá condição de desenvolver recursos estratégicos.

Não é necessário incorporar a análise SWOT ao plano de negócio, mas todos os planos de ação dela decorrentes e que integraram seu direcionamento estratégico devem ser expostos. A análise, em si, pode ser anexada ao plano para consulta do leitor.

19

## RESUMO

A análise estratégica é o estudo desenvolvido para definir a atuação da empresa no ambiente competitivo em que ela estará inserida, ou seja, sua estratégia.

A estratégia do novo empreendimento será o guia de suas ações de longo prazo. Assim, delimita e condiciona as ações de médio e curto prazo, necessariamente coerentes com as diretrizes de longo prazo. Logo, na elaboração do plano de negócio, a estratégia atua como “o fio condutor” e agrupa as ações propostas nas demais seções do plano.

O processo de análise estratégica compreende três etapas:

- definição da visão e missão da empresa;
- análise SWOT;
- definição dos objetivos e metas do novo negócio.

Definir a visão da empresa significa expor aonde ela quer chegar e qual o seu modelo ideal de atuação no futuro. Já a missão diz respeito à natureza e forma de participação no mercado, explicitando as necessidades que o negócio irá suprir.

A análise SWOT, por sua vez, é a “espinha dorsal” da análise estratégica. Consiste em identificar os pontos fortes e pontos fracos, as oportunidades e ameaças, com as quais a empresa irá se defrontar.

O resultado desta etapa é a demonstração dos fatores críticos de sucesso para o novo negócio, bem como das ações que precisam ser desenvolvidas para o adequado enfrentamento das pressões do ambiente competitivo.

Os dados da análise SWOT permitem que o empreendedor defina, com clareza, os objetivos e metas do novo negócio. Esses, evidentemente, devem ser adequadamente desenvolvidos em cada uma das seções do plano, assegurando a coerência das ações propostas.

O resultado da análise deve ser o de identificar os recursos estratégicos da organização, ou seja, os fatores que podem assegurar sua competitividade em seu microambiente competitivo.

Isso orientará a definição da estratégia, e a decisão do empreendedor entre as opções de uma estratégia de diferenciação ou de menor custo, considerando o nicho de mercado identificado.

## UNIDADE 2 – ELABORANDO O PLANO DE NEGÓCIOS

### MÓDULO 4 – PLANO DE MARKETING

01

#### 1 - O MARKETING EM NOVOS EMPREENDIMENTOS

Muitos empreendedores ainda não despertaram para o papel que o *marketing* exerce no empreendimento, seja nova empresa ou novo negócio para empresa já existente.

Na verdade, grande parte do que se discutiu até aqui sobre a formatação do plano de negócio só conseguirá deixar o papel e virar realidade se a atividade de *marketing* estiver bem estruturada.

**O *marketing* é atividade que trata da relação da empresa com seu mercado, ou seja, com seus clientes, principalmente; também com seus parceiros no fornecimento e na distribuição de seus produtos ou serviços.**

Para ser eficaz, o *marketing* precisa ser compreendido por toda a organização e assumido como responsabilidade de todos os seus integrantes. Independente de a empresa ter ou não setor específico para a missão.

A atividade pode ser definida como processo ininterrupto, em que é necessária visão sistêmica da qual depende a viabilidade do negócio.

**A visão sistêmica em Administração implica análise de todos os processos organizacionais interligados e que funcionam como sistemas. Um sistema, por sua vez, possui componentes que o caracterizam, parâmetros dos sistemas, eles são: entrada (insumos ou informações que alimentam o processo), processo (em que os insumos ou as informações são trabalhados para gerar resultado), saída (que é o próprio resultado, como novo produto ou novo serviço) e feedback (é o parâmetro de controle, baseado na reação advinda do novo produto ou novo serviço resultante do sistema).**

02

Como assim?

Bem, o *marketing* busca informações no ambiente competitivo em que a empresa estará atuando. É identificado por ocasião da análise de mercado e, melhor ainda, da análise estratégica. Em especial, o *marketing* busca informações junto aos clientes do segmento ou nicho de mercado, definido como prioritário para atuação da empresa.



As informações fornecem à empresa condições necessárias para moldar seus produtos ou serviços aos desejos expressos pelos clientes.

Assim, os parâmetros de entrada do sistema são as informações colhidas junto aos clientes e demais componentes do ambiente competitivo. As informações devem, então, ser processadas internamente para que, na saída do processo, possam ser fornecidos os produtos e serviços adequados às necessidades identificadas. Vale, ainda, para que as características desses produtos e serviços sejam mais bem comunicadas aos clientes.

A atividade de *marketing* requer que seja avaliada a resposta do mercado aos produtos e serviços, fornecendo *feedback* necessário para que o processo seja reiniciado. Ela existe em qualquer empreendimento, independentemente do porte ou de ser empresa *start-up* ou madura. É intrínseca a qualquer negócio e precisa ser executada, mesmo com eventuais limitações de estrutura que poderão requerer adaptações.

Para ser executada, é necessário estar bem identificada e priorizada dentro da empresa, que deve dispor de sistema de informações e plano de *marketing*.

03

## 2 - SISTEMA DE INFORMAÇÕES

A essência do *marketing*, portanto, está na captação e no processamento de informações sobre os produtos ou serviços que a empresa oferece ou pretende oferecer. O processamento convém ser ininterrupto, com o empreendedor prevendo atividade sistemática de busca de informações, cujas principais fontes, segundo Ferreira (1995), são:

- **Dados internos:** as funções habitualmente exercidas pela empresa geram dados que, analisados em conjunto, podem fornecer informações sobre a aceitação dos produtos e serviços da empresa. Dados sobre o comportamento das vendas, finanças e reclamações dos clientes podem ser muito elucidativos para as ações de *marketing*. Obviamente, a empresa nascente não pode contar com tal sistema.
- **Dados externos:** as informações externas são abundantes e podem ser identificadas em dados **primários** e **secundários**.
  - o Os primários são oriundos de pesquisas de mercado mais ou menos elaboradas, que podem ser realizadas pelo próprio empreendedor sem condições de contratar empresa especializada.
  - o Os secundários são recolhidos de publicações especializadas e pesquisas de mercado realizadas por entidades de classe ou associações comerciais. Em geral, os dados secundários constituem material suficiente para as primeiras definições do marketing do negócio.

04

Não é necessário que o sistema seja complexo. O empreendimento novo pode não ter condições de contratar pessoas dedicadas ou de instalar *softwares* que processem informações e forneçam relatórios detalhados.

Todavia, é preciso que todos os envolvidos no empreendimento sejam receptivos às informações do mercado, possível de ocorrer em conversa pessoal com o cliente, na observação ou comentário de concorrente, na relação com o fornecedor, na leitura de revistas e jornais especializados.

É necessário, ainda, que o empreendedor e seus colaboradores saibam quais informações realmente interessam, bem como quais as principais fontes que usará.

No plano de negócios é fundamental que as definições fiquem explicitadas e o empreendedor demonstre como, ao longo do tempo, pretende estruturar seu sistema de informações e fazer as previsões de desenvolvimento do negócio.

05

## 3 - PLANO DE MARKETING

O *marketing* deve seguir plano pré-determinado, coerente com os elementos da análise de mercado e, fundamentalmente, com a definição da estratégia.

Identificadas as informações relevantes por meio do sistema de informações definido, a empresa torna-se capaz de responder às demandas identificadas.

Siegel et al. (1996, p. 93) sustentam que o objetivo do plano de *marketing* deve ser o de “explicar como uma empresa em projeto pretende manipular e reagir às condições de mercado para gerar vendas”. Embora o autor fale de empresa em projeto, podemos estender esta definição para o conceito que habitualmente temos usado, qual seja de “negócio em projeto”, independentemente de esse negócio estar gerando nova empresa ou transformando uma empresa existente. Nos dois casos, deixar claro como a empresa será capaz de reagir e agir no mercado é a finalidade do plano de *marketing*.



06

Para atingir tal objetivo, o plano de *marketing* deve apresentar estrutura e estilo adequados. A estrutura do plano envolve o detalhamento da estratégia de *marketing* e da consequente previsão de vendas.

A estratégia de *marketing* deve mostrar como a oportunidade de negócio identificada será explorada proativamente pela empresa. Ela consiste na definição de como o novo empreendimento lidará com as “ferramentas” de marketing que atuam sobre o chamado “mix” ou composto de *marketing*, conhecido como “**4 P**”, integrado pelas seguintes variáveis:

- **Produto (ou serviço)**
- **Preço**
- **Praça (canais de distribuição)**
- **Promoção (comunicação)**

O plano de negócio não requer estratégia apresentada de forma minuciosa. Entretanto, deve estar absolutamente claro quais as políticas da empresa para cada P. Também é de esclarecer o peso relativo atribuído a cada variável na estratégia de *marketing* e os orçamentos com os gastos previstos em sua execução, sem necessidade de prever todas as ações de *marketing* no longo prazo com riqueza de detalhes, bastando expor algumas iniciativas previstas.

A projeção de vendas precisa ser apresentada, pois é de grande utilidade no plano. Ela demonstra a eficácia esperada da estratégia de *marketing* e é decisiva na comprovação da viabilidade do negócio, além de ser a base para a projeção de um dos itens fundamentais do plano financeiro, a receita esperada com vendas.

## 4 - ELABORANDO O PLANO DE *MARKETING*

A elaboração do plano de *marketing* envolve a descrição da política da empresa para cada P, ou seja, como a empresa comporá seu “mix” de *marketing*, como se passa a analisar.

**Produto (ou serviço)** - No item “descrição da empresa” do plano de negócios, foi recomendada a descrição do processo operacional que levará a cabo o produto ou serviço a ser oferecido, como forma de atender às necessidades dos clientes identificadas pelo empreendedor.



A preocupação com o produto ou serviço do ponto de vista do *marketing* leva a indagar se as necessidades estão sendo de fato atendidas ou se há real possibilidade de atendê-las com o plano formulado.

Trata-se de delinear, em item específico do plano de *marketing*, os atributos do produto/serviço que correspondem às necessidades identificadas e descritas na definição do negócio ou na análise de mercado.

**Segundo Ferreira (1995, p.150), produtos e serviços podem ser diferenciados da seguinte forma:**

**“Produto é bem com valor econômico fabricado por uma empresa, para atender determinada necessidade ou conjunto de necessidades do consumidor”.**

**“Serviço é a oferta de certo tipo de habilidade ou competência, mediante valor atribuído, para atendimento às necessidades do consumidor e/ou para reduzir seus esforços, propiciando-lhe mais satisfação”.**

Os atributos podem ser percebidos pelo cliente, tanto no aspecto tangível (as características físicas do produto, embalagem, rótulo e *design*), quanto no aspecto intangível, como o tipo de atendimento recebido e a sensação de ter feito bom negócio.

Sejam tangíveis ou intangíveis, os atributos devem ser coerentes, também, com a estratégia definida pela empresa. Esse é o posicionamento do produto no mercado.

O negócio voltado para determinado segmento de mercado, com a estratégia de diferenciação em relação aos competidores em função de uma qualidade superior, precisa deixar claro como tal qualidade superior será identificada, como valor, pelo cliente.

Da mesma forma, o serviço que queira estabelecer-se pelo preço deve apresentar com clareza como (mesmo cortando itens do serviço) estará atendendo às necessidades dos clientes.

Portanto, a definição das características do produto ou serviço deve ser consequência lógica do que constar do plano de negócio.

09

**Desenvolvimento do produto ou serviço** - Outra questão deve ser refletida e exposta com precisão ao leitor do plano: qual a estratégia de desenvolvimento do produto ou serviço que se está propondo? A questão, na verdade, é levantada em função de dois aspectos geralmente observados pelos analistas de plano de negócios:

**Portfólio de produtos ou serviços**

**Ciclo de vida do produto ou serviço**

O primeiro aspecto diz respeito ao portfólio de produtos ou serviços lançados pelo novo empreendimento. Geralmente a dúvida se apresenta ao empreendedor que, na previsão dos investimentos iniciais a serem feitos, poderá verificar a possibilidade de fornecer produtos correlatos ao produto principal ou serviços adicionais. No caso de uma empresa prestadora de serviços, pode-se pensar em serviços interdependentes.

É decisão importante, que implicará adequações no planejamento financeiro; os resultados até podem melhorar pela previsão de receita extra, e provocar mudanças estratégicas, o que pode levar a uma perda de foco do empreendimento.

Recomenda-se, pois, em especial para pequenos empreendimentos, que sejam centralizadas as atenções num produto ou serviço e se ofereça, no plano, cronograma de introdução de novos produtos ou serviços.

10

Já o segundo aspecto refere-se ao ciclo de vida de produtos e serviços. Notadamente, produtos e serviços atravessam fases de desenvolvimento distintas, mas que percorrem caminho inevitável até o declínio.



11

Cada fase de um produto ou serviço exige um estilo diferenciado de mix de *marketing*. No início do ciclo de vida, um produto precisa de mais divulgação para ser conhecido. Na fase de crescimento, o objetivo é angariar maiores fatias de mercado. Na etapa de maturidade, é necessário continuar investido em *marketing* para manter a posição adquirida e, mesmo na fase de declínio, o investimento deve se manter. Boa estratégia de *marketing* pode adiar o fim de um produto ou serviço.

Com a velocidade e a profundidade dos avanços tecnológicos, cada vez mais o ciclo de vida dos produtos e serviços se encura. Mais do que isso, a intervenção de concorrência e mudanças na preferência do consumidor interferem na dinâmica de duração (FERREIRA, 1995). Esses aspectos tornam mais relevante para o analista de plano de negócios – especialmente quando ele é um potencial investidor – visualizar a possibilidade de renovação e expansão do negócio.

O empreendedor deve assinalar em que situação se encontra seu produto ou serviço. Isso demonstra seu conhecimento do mercado que, juntamente com o cronograma de introdução de novos produtos ou serviços, afirma-lhe o preparo para gerenciar o empreendimento.

12

**Preço** - A fixação dos preços praticados não é questão meramente contábil, em que se somam os custos e adiciona-se a taxa de lucro necessária para viabilizar o negócio. Ao contrário, a definição passa pelos objetivos estratégicos do empreendedor e, em última instância, pelo comportamento do mercado.



Ao abordar-se o preço, no plano de *marketing*, o objetivo não é informar ao leitor o quanto será cobrado pelo produto ou serviço. Isso poderá ser feito, anexando-se lista de preços ou informando o preço e servirá de parâmetro, no plano financeiro. O que se busca, assim, é a exposição da estratégia de preços que o empreendedor pretende adotar.

13

Dornelas (2001) comenta que o preço é a mais tangível forma de ação no mercado. No produto (ou serviço), na praça e na propaganda, a ação de *marketing* focaliza elementos tangíveis e intangíveis, com preponderância dos últimos; o preço é rapidamente percebido pelo consumidor e produz, com a mesma rapidez, os efeitos esperados.

Qualquer alteração nos preços pode causar (DORNELAS, 2001):

- **Mudanças na demanda:** produtos que apresentam alta elasticidade-preço da demanda podem ver suas vendas crescerem rapidamente com a baixa de preços ou despencarem quando os preços

sobem.

- **Segmentação de mercado:** um dos critérios para segmentação de mercado é o nível de renda. A elevação dos preços pode excluir um grupo de consumidores, forçando uma segmentação do mercado.
- **Impactos no posicionamento do produto no mercado:** de forma similar à segmentação, o aumento ou baixa dos preços pode alterar o público-alvo de um produto. Assim, alteração estratégica, como a busca de mercado nas classes mais baixas, pode ser disparada imediatamente com a redução dos preços.

Alterações na política de preços podem afetar a imagem do produto. Um produto vinculado a nicho de mercado identificado com pessoas de alta renda, que prezam pela alta qualidade, ao ter seu preço rebaixado para tentar expansão da demanda, pode estar perdendo a relação com o seu nicho e sua identidade no mercado.

Na mesma perspectiva, uma alteração de preços tem impactos diretos nas previsões financeiras. Assim, eventuais promoções devem estar consubstanciadas pelo plano financeiro, evitando perdas que inviabilizem o negócio.

**Elasticidade-preço da demanda** é conceito relacionado com as alterações da demanda, quando se alteram os preços. Rigorosamente, é a derivada parcial da demanda, em relação ao preço. Isto é, o quanto varia a demanda, se o preço se altera em uma unidade. O conceito relacionado é o de **Elasticidade-renda da demanda**. Similarmente, o que é medido nesse caso são as alterações na demanda provocadas por alterações no nível de renda.

14

### Praça (canais de distribuição)

Esse item do plano de *marketing* trata da chegada do produto ou serviço ao cliente. Só a constatação é bastante para dimensionarmos sua relevância.

Envolve o processo de distribuição física dos produtos nos pontos de venda ou as formas pelas quais o cliente pode acessar os serviços oferecidos. Assim, considerações que vão desde a localização definida até opções de logística devem ser colocadas à luz da estratégia definida.

Os canais de distribuição podem ser muito variados. Uma indústria, por exemplo, habitualmente utiliza distribuidores atacadistas para fazer com que seus produtos cheguem ao comércio varejista e, finalmente, ao consumidor final.



Fundamentalmente, os critérios para definição dos canais estão relacionados com as características do produto ou serviço e com a forma de venda escolhida.

Produtos duráveis permitem canais de distribuição mais complexos, com vários níveis. Nesse caso, exigem cuidados com estrutura de armazenagem e localização de depósitos, embalagem, meios de transporte, requerendo, muitas vezes, a contratação de empresas especializadas em operação logística.

15

Já produtos perecíveis, assim como serviços, exigem proximidade maior entre a empresa e o cliente final.

Em linhas gerais, diz-se que quanto maior o número de canais de distribuição melhor, maior as possibilidades de cobertura geográfica e setorial, fazendo com que o potencial de vendas se multiplique (Ferreira, 1995). Entretanto, a gestão de canais de distribuição pode se tornar muito complexa, à medida que eles crescem.

A gestão do canal de distribuição requer que a empresa esteja em contato permanente com os elos do canal, motivando-os para que o esforço de vendas seja mantido em patamares eficazes.

A forma de venda escolhida pelo empreendimento é outro critério fundamental para delimitação dos canais.

Pode optar-se pela venda direta ou indireta.

**A venda indireta**, como o nome indica, conta com a atuação de distribuidores ou varejistas. **A venda direta**, por sua vez, elimina os esforços de gestão dos canais, embora reduza a possibilidade de abrangência no mercado.

As vendas por catálogos, praticadas por Avon e Natura, por exemplo, são formas criativas e eficazes de eliminar etapas nos canais de distribuição e, ao mesmo tempo, não perder abrangência. Entretanto, são empresas que possuem muitos anos de experiência, marcas reconhecidas e uma linha de produtos afeita a esse tipo de comercialização.

No caso da venda direta, ainda, há uma questão fundamental a ser observada: a administração da força de vendas.

16

### Administração da Força de Vendas

A força (ou equipe) de vendas é elemento central na relação com o cliente. O *marketing* deve ser responsabilidade de todos os membros da empresa, mas a força de vendas é especialmente importante; isso porque o contato direto com o cliente faz com que – ao mesmo tempo em que exerce a política da empresa – se percebam, imediatamente, as reações que podem provocar ajustes na estratégia *demarketing*.

Assim, decisões sobre como será a equipe de vendas – se com funcionários próprios ou profissionais comissionados, como representantes, corretores etc. – precisam ser esclarecidas no plano de negócios; e mais especificamente no plano de *marketing*.

Embora não necessariamente devam ser detalhados no plano, itens como a forma de seleção, treinamento, remuneração e avaliação da força de vendas são fundamentais para que haja esforço coeso que viabilize o montante de vendas previsto.

17

### Promoção (comunicação)

Esse item do *mix de marketing* aborda, na verdade, muito mais do que propaganda. Diz respeito a toda a política de comunicação da empresa com seu mercado.

No período histórico em que vivemos, por muitos denominados como a era da informação, o processo de comunicação é um dos pilares do sucesso de todos os negócios.

As formas básicas de comunicação para a estratégia de marketing são (FERREIRA, 1995):

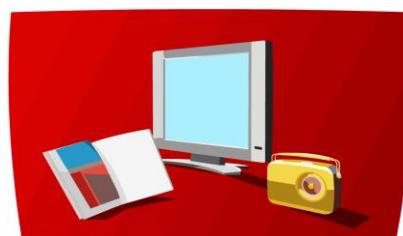
- **Propaganda**
- **Publicidade**
- **Promoção de vendas**
- **Relações públicas**
- **Merchandising**

18

A definição da forma de comunicação mais eficaz só pode ser feita com base no mercado potencial identificado pela empresa, isto é, dos elementos que estão descritos na análise de mercado e na estratégia definida.

Da mesma forma, a escolha dos veículos para esta comunicação deve seguir este critério e guardar coerência com a estratégia global da empresa.

Assim, para comunicação que vise retorno rápido, por exemplo, a televisão e o rádio podem ser os meios mais indicados.



A comunicação que pretenda o melhor registro dos dados expostos e permita ao consumidor recorrer a eles com a frequência que desejar levará a empresa a optar por meios de comunicação impressos: revistas, jornais, panfletos.

19

As questões fundamentais a serem avaliadas por um analista de plano de negócios, no que concerne à comunicação prevista pela empresa, são:

- **A coerência entre os tipos de comunicação, os veículos de transmissão e recepção de mensagens escolhidos e a estratégia geral da empresa.**
- **A previsão de gastos com comunicação em função de suas consequências para avaliar econômico-financeiramente o negócio.**

O aspecto importante que pode contribuir para a avaliação positiva do plano é a contratação de profissionais especializados para cuidar da comunicação e da demonstração dos materiais publicitários propostos por eles (devem constar em anexo, se houver). Evidentemente, a importância disso é relativa ao apelo comercial do produto ou serviço e à capacidade financeira da empresa de arcar com as despesas no início de suas operações.

20

## 5 - PREVISÃO DE VENDAS

A previsão de vendas é consequência da estratégia de *marketing*. Tendo como base o mercado potencial em que a empresa irá disputar seu espaço, o conjunto das definições do plano de *marketing* – atributos do produto ou serviço, política de preços, canais de distribuição escolhidos e estratégia de comunicação definida –, é possível definir o montante de vendas esperado.

Por conseguinte, com base na previsão de vendas, pode ser estabelecida a receita esperada com vendas (ou receita operacional) e os recursos necessários para a produção ou prestação do serviço correspondente.

A previsão de vendas pode ser apresentada em vários formatos:

Vendas por período

Crescimento previsto das vendas

Vendas por produto ou serviço

Vendas por cliente

Percentual de participação projetada no mercado

Independentemente do formato definido, a previsão deve ser ilustrada com gráficos e tabelas que permitam a fácil visualização pelo leitor. Além disso, para o primeiro ano, deve-se apresentar a projeção mensal de vendas, tendo em conta variações possíveis em função da sazonalidade de produtos ou serviços. Para os anos seguintes, basta a previsão anual.

Recomenda-se que a projeção de vendas, assim como nos demais orçamentos do plano de *marketing*, não seja para período inferior a três anos ou superior a cinco.

**São as vendas em determinado período. Em geral, faz-se a previsão mensal ao menos para um ano.**

**É a projeção de quanto as vendas devem aumentar em determinado período.**

**Ocorrem quando o negócio envolve mais de um produto ou serviço para demonstrar a importância relativa de cada um nas vendas e a evolução prevista para cada qual.**

**Indicam a importância relativa de determinado cliente. Um fornecedor de bebidas pode, por exemplo, ter 50% de sua venda voltada para uma rede de supermercados e 50% para o comércio em geral. Esse tipo de projeção pode demonstrar a dependência do negócio em relação a determinado cliente.**

**O percentual de participação projetada no mercado é utilizado para mostrar qual a participação de mercado estimada e, principalmente, a expectativa quanto à sua evolução nos próximos anos.**

21

## 6 - O PAPEL DO MARKETING INTERNO OU ENDOMARKETING

Aspecto fundamental da estratégia de *marketing* é o *marketing* interno ou *endomarketing*. O *marketing* é atividade complexa que exige o envolvimento de todos os funcionários. E isto não é por menos.

A imagem de uma empresa se forja no momento em que ela efetivamente tem contato com o cliente. Nesse instante, a relação entre a qualidade esperada pelo cliente e a qualidade que ele recebe efetivamente, na entrega do produto ou serviço, define a imagem da empresa e o futuro da relação. Esses momentos são conhecidos como “a hora da verdade”.



Como se pode imaginar, não há como, em uma empresa de sucesso, esperar que o proprietário consiga monitorar todas as “horas da verdade”. Quem vai estar lá com a responsabilidade de transformar em satisfação todas as expectativas criadas no cliente são os funcionários.

22

Para tanto, é necessário que o plano de negócios preveja, em sua estratégia de marketing, a preparação dos colaboradores para que a qualidade esperada pelo cliente seja, até mesmo, superada por

atendimento eficaz, dedicado, voltado para a solução dos problemas do cliente. Todos os setores da empresa devem estar imbuídos desses princípios. Cada colaborador precisa ver seus colegas como clientes internos. Ou seja, cada serviço intermediário, sem contato direto com o cliente deve proporcionar as condições necessárias para que o colega de outro setor tenha todas as condições de realizar um serviço com a máxima qualidade.

Somente esse comprometimento, percorrendo toda a organização, permitirá que o cliente valorize o esforço da empresa em bem servi-lo.

Esse trabalho, no entanto, não se dá sem planejamento. No plano de marketing, convém deixar claras as medidas que serão tomadas para que toda a organização de fato assuma seu compromisso com o cliente.

Quando o PN for de empresa existente o **Plano de Marketing** deve apresentar além do que é praxe, o **Reposicionamento do Negócio**, no que se refere aos **4 P's**, apresentando as suas novas políticas e estratégias de comunicação e distribuição, considerando o impacto gerado pelo investimento proposto.

23

## RESUMO

A atividade de *marketing* é o elo entre a empresa e seu mercado, envolvendo o relacionamento com os atores deste mercado: clientes, fornecedores, distribuidores e concorrentes.

Para isto, a atividade de *marketing* requer um adequado sistema de informações e a elaboração de um plano de marketing.

O sistema de informações deve ser responsável por obter os dados relevantes, internos e externos, para que o empreendedor conheça todas as informações sobre seus produtos ou serviços e, também, o desempenho dos concorrentes.

O plano de *marketing*, por sua vez, deve demonstrar como a empresa pretende reagir às pressões do mercado e atingir os objetivos previstos na suas projeções de vendas.

Para empresa nova o plano de *marketing* deverá, então, avaliar e definir o “mix” de *marketing*. Isto é, como a empresa se comportará em relação a produto, preço, praça e promoção. No caso de empresa existente Plano de Marketing apresentar o Reposicionamento do Negócio no que se refere aos 4 P's.

Uma nova preocupação deve ser ainda considerada: o *marketing* interno ou *endomarketing*. Trata-se da divulgação das políticas e ações propostas no novo negócio para que todos os colaboradores conheçam os objetivos da empresa e possam atuar na busca da melhoria contínua, focalizando o atendimento das necessidades dos clientes.