

Curso de Empreendedorismo



Programa da Disciplina

1	1. Empreendedorismo
8	2. O Empreendedor
15	3. O Plano de Negócios
18	4. A Pesquisa de Mercado
19	5. O Conceito do Negócio
24	6. O Plano de Marketing
26	7. Os Fundamentos Financeiros
31	8. Os Fundamentos de Negócios
42	9. Bibliografia

1. Empreendedorismo

Quando se fala em empreendedorismo geralmente o que nos vem à mente é a figura de uma pessoa que criou uma empresa de sucesso. No sentido restrito do termo sim, o empreendedor é isso, mas em um sentido mais amplo, empreendedor é toda pessoa capaz de implementar, de mudar uma situação existente, de mobilizar pessoas e recursos para a execução de determinado objetivo. Assim também são empreendedores pessoas que mobilizam a sociedade por uma causa social (empreendedores sociais), empreendedores políticos que mobilizam lideranças de um país para implementação de mudanças em amplos aspectos, pessoas que lideram uma comunidade em busca de melhorias para a mesma e outros mais.

Pode-se dizer que a riqueza de uma nação é medida por sua capacidade de produzir, em quantidade suficiente, os bens e serviços disponíveis ao bem estar da população. Sendo assim, um dos principais motores da sociedade moderna é o empreendedor. É ele que, através de seus negócios, gera riqueza e bem-estar. É ele quem gera empregos e renda para as pessoas sobreviverem e consumir os produtos ofertados pelas empresas.

Para Filion um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolver e realizar visões. As idéias de “inovação” e “iniciativa” estão contidas na palavra original *entrepeneurship* e sendo assim o empreendedor é inovador (cria soluções, produtos e serviços) e tem iniciativa (faz as coisas acontecerem). Numa perspectiva filosófica poderíamos dizer que o empreendedorismo é uma das manifestações da liberdade humana.

O empreendedorismo não consiste somente em fazer dinheiro e se tornar rico, mas em atingir a auto-realização pessoal. A sensação de realização pessoal, de sentir-se no controle do seu destino e transformar em realidade seu sonho e visão de futuro são motivadores poderosos.

A oportunidade de mercado é que impulsiona o empreendedor a montar seu negócio. Nem toda boa idéia representa uma oportunidade viável e o entusiasmo e a paixão desmedidas podem levar a erros e fr selecionados por não se analisar corretamente a oportunidade. As características mais importantes das boas oportunidades são diversas. Ou seja, um negócio que possa gerar lucro não é condição necessária para o sucesso, mas também:

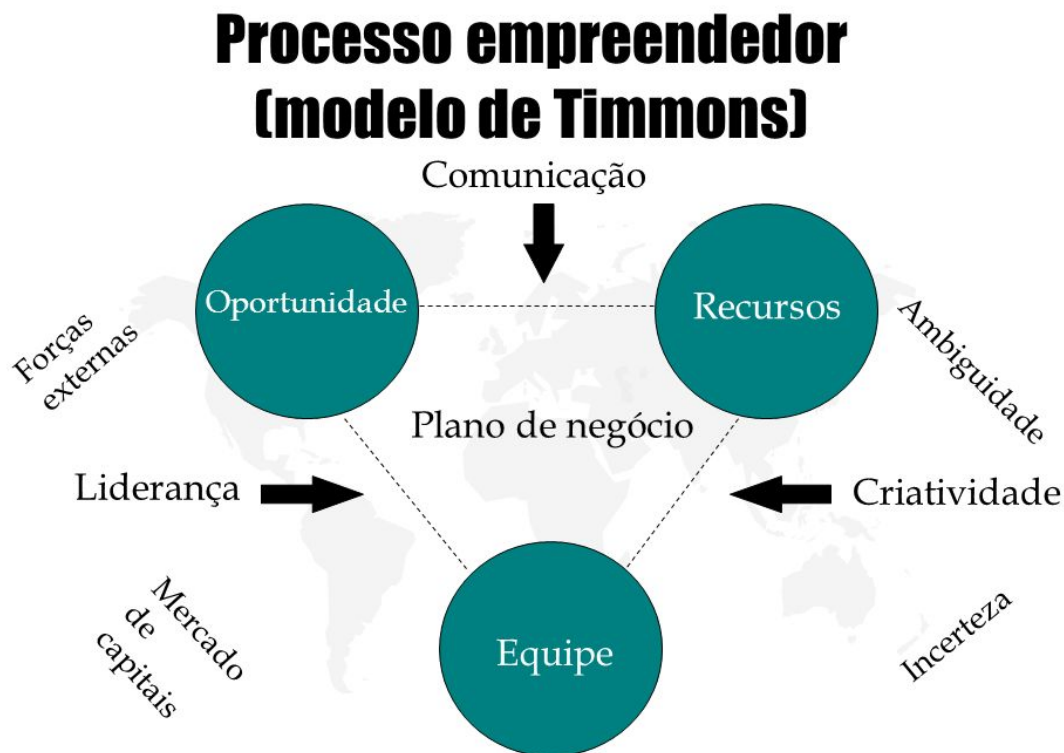
- A demanda de mercado,
- O tamanho do mercado e seu potencial de crescimento,
- A solidez e constância das margens de lucro e o fluxo contínuo de caixa positivo,
- Um mercado imperfeito (poucos concorrentes),
- Vácuos, deficiências, descontinuidades, baixa qualidade, tempo de espera alto, enfim incompetência dos concorrentes já solicitados no mercado.

Outra característica importante do empreendedor bem sucedido é que geralmente ao iniciar seu negócio ele não tem todos os recursos que necessita. Até mesmo o dinheiro necessário pode não ser suficiente. Fazer mais com menos é uma poderosa arma para a competição. Empreendedores tentam minimizar e controlar recursos, concebem estratégias criativas e às vezes geniais de economia ou de fazer diferente as atividades do negócio e tudo isso tem efeito poderoso para o negócio: o princípio da conservação e expansão do patrimônio líquido da empresa que é uma maneira de maximizar o valor dela para seus proprietários.

A empresa é composta por pessoas e suas diversidades. O empreendedor não fará nada sem pessoas para ajudá-lo a operacionalizar o negócio. Uma equipe bem capacitada e motivada é um componente chave para o sucesso. Um empreendedor líder adota uma filosofia que premia o sucesso e apóia os que falham honestamente, divide a riqueza com os que ajudaram a produzi-la e estabelece altos padrões de desempenho e conduta. Ele é um participante e também o orientador da equipe e sua capacidade de atrair e manter colaboradores relevantes para ela é um dos talentos mais valorizados no empreendedor.

O sucesso de um empreendimento será função do melhor aproveitamento e combinação desses 3 elementos, a oportunidade, os recursos e as pessoas que farão parte da equipe do empreendedor.

O modelo Timmons é baseado nesses 3 elementos propulsores do processo empreendedor. A tarefa do empreendedor será conduzir o negócio para sua consolidação e expansão assumindo o controle dessa equação (oportunidade+recursos+pessoas) e assumindo os riscos que a atividade empresarial e um ambiente variável impõem.



© Jeffrey Timmons and Steven Spinelli, Babson College

Copyright © 2005 José Dornelas – dornelas@empreende.com.br

Modelo Timmons do processo empreendedor

Por fim, pode-se ensinar empreendedorismo? Sendo que o empreendedor tem tantas características pessoais, e não profissionais, determinantes de sucesso e que, mesmo tendo conhecidas e ensinadas, a pessoa deverá desenvolver essas características por sua força de vontade? No ensino do empreendedorismo não funciona a metodologia tradicional, na qual o professor tem conhecimentos e os transmite aos alunos. Ao contrário, o envolvimento dos alunos no processo de aprendizagem é fundamental. Eles é que devem gerar o conhecimento através do processo de perguntar. O professor não tem a resposta certa, e a grande virtude do processo de ensino do empreendedorismo é a capacidade de formular as perguntas certas que geralmente não apontam para uma “resposta certa”, mas para alternativas possíveis. Cabe ao aluno, em sua análise e percepção, escolher a alternativa que achar melhor. Por isso o empreendedorismo é uma das áreas onde se cometem muitos erros e a habilidade de um bom empreendedor é transformar esses erros em aprendizado e alimento para os acertos e o sucesso futuros. O empreendedor aprende com os erros e fracassos, diante dos quais, não se abate. Assim, muitas características de um bom empreendedor podem ser aprendidas e outras, já estão na pessoa e são despertadas pela vontade dela de realizar um sonho pessoal.

O ensino do empreendedorismo é ainda muito recente, principalmente no Brasil, e não é científico, portanto não se pode garantir que, a partir de certas circunstâncias ou características, pode-se formar um empreendedor de sucesso. Mas o tema é hoje uma das áreas mais pesquisadas em gestão e que se publicam obras relacionadas.

1.1 Barreiras ou Dificuldades para Começar um Novo Negócio

Alguns empreendedores na fase do alto entusiasmo podem deixar de pensar nas dificuldades de começar um negócio em um mercado já concorrido. A não análise desses fatores irá refletir tempos depois na viabilização do negócio. Criatividade, inovação, segmentação de mercado e um pouco de ousadia, geralmente são as armas para anular tais dificuldades. Esses fatores são:

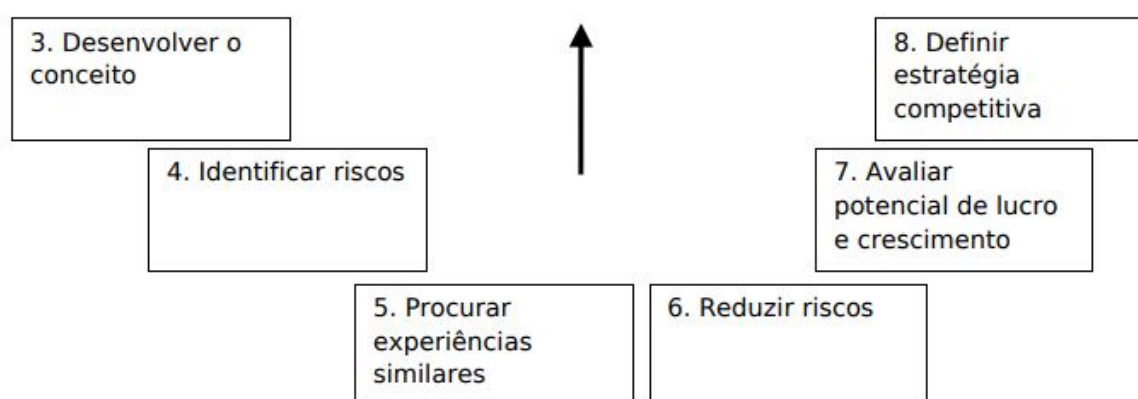
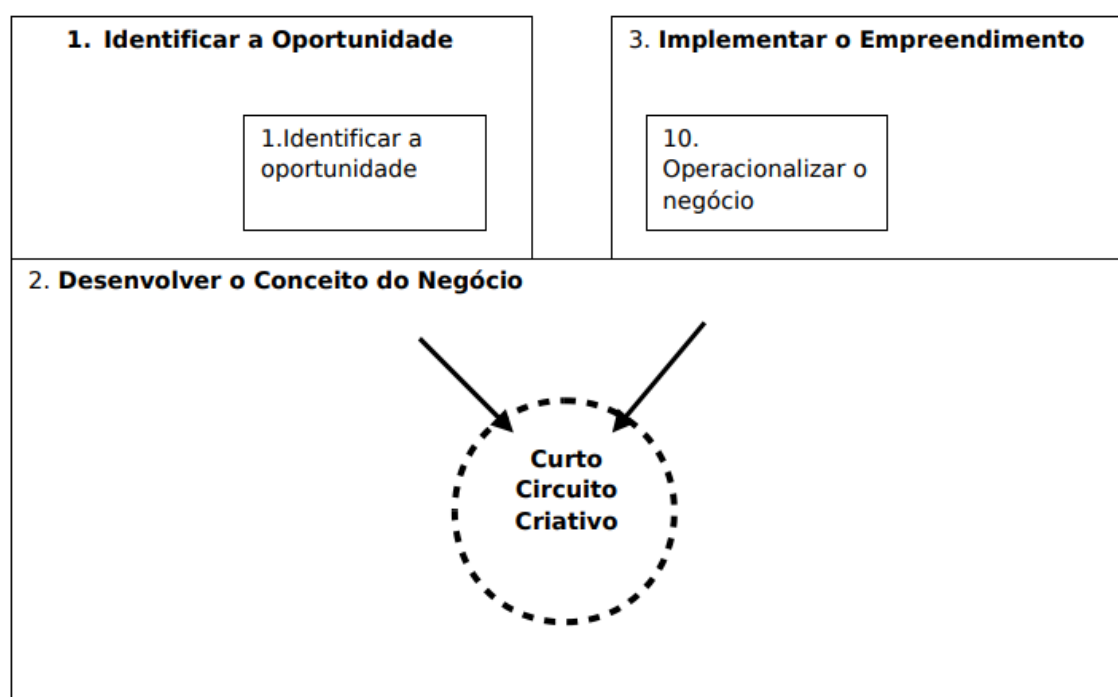
- Falta do capital necessário,
- Falta de conhecimento de Administração ou conhecimento técnico,
- Ganho de escala dos concorrentes,
- Não acesso ou não disponibilidade de matéria-prima adequada,
- Localização do negócio inadequada.

1.2 Etapas de Criação de um Negócio Próprio

Apresentamos um esquema lógico de como nasce um empreendimento de sucesso. É importante que cada passo seja rigorosamente observado e se algum tiver que ser eliminado, que realmente não afete a execução dos demais.

O curto circuito criativo é justamente quando o empreendedor achando que já reuniu informações suficientes ou está altamente confiante e motivado, resolve implementar o negócio, queimando etapas ou negligenciando algumas análises fundamentais para o processo. Esse curto circuito pode se dar a qualquer momento do processo de criação. Uma forte disciplina e senso de racionalidade, deixando o emocional somente para alimentar a motivação de iniciar o negócio são indicações para evitar o curto circuito criativo. As etapas são as seguintes:

1. Identificar a oportunidade de negócio,
2. Desenvolver o conceito do negócio,
3. Implementar o empreendimento.



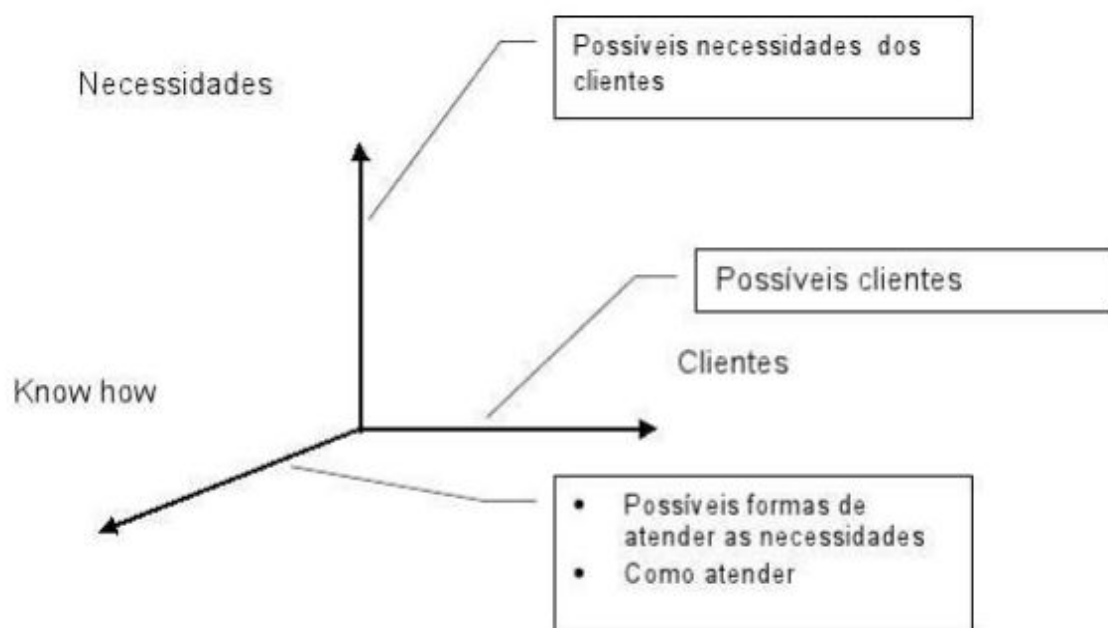
1.3 Como Definir o seu Negócio

A maior dificuldade no projeto de um negócio é criar um conceito. “Somos uma empresa de...”, ou seja, definir qual o negócio da empresa. Às vezes pode-se pensar que limitar o foco poderia ser prejudicial para a empresa, pois deixaria de atender alguns tipos de clientes ou perder oportunidades de realizar alguns negócios. Mas a experiência tem mostrado que saber muito bem qual o seu negócio (ou seja, o que eu produzo? O que vendo? Quem é meu cliente) é um dos fatores que garante o sucesso do empreendedor. Não podemos ser tudo para todos ao mesmo tempo. A empresa que tenta fazer isso, sempre irá deixar de atender alguns clientes, pois não consegue ser tão abrangente assim.

Ao definir o negócio da empresa devemos ter uma visão ampla, inovadora e diferenciada para não restringirmos o campo de atuação da empresa. Definir o negócio é a questão estratégica mais importante e deve ser de responsabilidade da diretoria da organização, uma vez que se criará o contexto dentro do qual todas as demais questões estratégicas deverão ser consideradas.

A definição do negócio não pode ser muito ampla, para não perder o foco, e nem restrita, para não perder as oportunidades. Também o negócio deve ser definido muito explicitamente, ou seja, deve ser clara e comunicada a todos na empresa e aos seus clientes, para que as decisões estratégicas tomadas por toda a organização tenham coerência e consistência, pois a escolha dos objetivos está relacionada com a definição do negócio. Os objetivos podem afetar a definição do negócio, como por exemplo, uma decisão de investir num segmento específico de atividade pode expandir ou contrair a abrangência do negócio.

O gráfico abaixo é muito útil para tal finalidade. Os 3 eixos do gráfico ajudam a pensar o cliente, sua necessidade e o produto/serviço que atendam essa necessidade. Ao elaborá-lo, somos forçados a pensar nesses clientes e conceber produtos que os atendam satisfatoriamente. Defini-se um foco, um grupo de clientes que serão atendidos pela empresa. Com esse gráfico, o empreendedor saberá muito bem definir seu negócio, definição essa essencial para as demais fases de criação do negócio, como por exemplo, definir missão e visão da empresa.



1.4 Visão, Missão e Valores do seu Negócio

A visão refere-se aos objetivos gerais e de mais longo prazo. A visão descreve as aspirações para o futuro sem especificar os meios para alcançá-las. Insistimos apenas que a visão seja inspiradora e motivadora.

A visão está focada no futuro da empresa, pode ser um sonho e pode ser um desafio estratégico que irá mobilizar talentos, competências e recursos. Mais do que da Visão, o sucesso irá depender da adesão da equipe que a Visão consegue gerar.

Então se a Visão é para inspirar e motivar, ela tem que ser comunicada a todos na empresa. A comunicação da visão dá-se através da missão.

Por que é importante ter uma Visão?

1. A Visão promove a inovação;
2. A Visão levanta uma bandeira;
3. A Visão motiva e inspira a equipe;
4. A Visão orienta para os programas de qualidade;
5. A Visão orienta os objetivos.

Exemplos de Visão:

“Criar um mundo onde todos possam se sentir crianças” - Disney Company

“Tornar-se uma empresa de classe mundial” - Petrobrás

“O carro do Ano e do próximo século” - Audi

A missão é a maneira pela qual a visão torna-se tangível. É a razão de existir da empresa. A sua definição deve conter as respostas às seguintes questões:

1. O que a empresa é?
2. O que a empresa deve fazer?
3. Como a empresa deve fazer?
4. Para que deve fazer?
5. Para quem ela deve fazer?

A missão não deve necessariamente responder a todas as 5 questões, mas a algumas delas.

A missão deverá também:

- *Ser concisa e objetiva;*
- *Assegurar um propósito único dentro da organização;*
- *Ser bem divulgada;*
- *Ser orientadora das decisões a serem tomadas.*

Exemplos de Missão:

**“Servir alimentos de qualidade com rapidez e simpatia, em um ambiente limpo e agradável” -
McDonalds**

**“Produzir Conhecimento em todas as suas formas e torná-lo acessível à
sociedade, contribuindo principalmente para o desenvolvimento integrado da região” -
Universidade de Caxias do Sul**

**“Desenvolver pessoas e organizações para o mundo do trabalho, através de
ações educacionais” - Senac**

“Fazer com que você se sinta como se estivesse em sua casa” - Double Tree Hotels

Diferenças entre Missão e Visão:

<u>Visão</u>	<u>Missão</u>
O que queremos ser	O que devemos fazer
É aonde vamos	É o ponto de partida
Energiza a empresa	Dá rumo à empresa
É inspiradora	É orientadora
Foco no futuro	Foco no presente

Os valores são princípios básicos, o modo de pensar dos líderes da organização, que conduzirão a tomada de decisões dentro da empresa e vão estabelecer limites ao definir a missão.

Esses valores são expressos em forma de políticas a serem seguidas pelos membros da organização ao tomarem decisões de forma coerente com a missão e padronizada, ou seja, todos devem ter comportamento idêntico ao tomar uma decisão.

É preciso definir esses valores centrais, o credo corporativo, transmiti-los a todos os funcionários e lembrar-se deles antes de tomar qualquer decisão.

2. O Empreendedor

Bernard Shaw disse: **“O homem racional adapta-se ao mundo, o irracional tenta adaptar o mundo a si mesmo. Portanto, todo progresso depende do homem irracional”**. Ser empreendedor significa ter a necessidade de realizar coisas, implementar idéias próprias, enfrentar riscos e desafios confiante que conseguirá superá-los.

Uma análise comportamental dos empreendedores identificou comportamentos que se manifestam e combinam de diferentes maneiras nessas pessoas realizadoras:

- Criatividade e capacidade de implementação
- Disposição para assumir riscos
- Perseverança e otimismo
- Senso de independência

2.1 O que precisa fazer o empreendedor

É muito comum o empreendedor reunir várias características de pessoas vencedoras e se lançar numa atividade empresarial. Contudo, sem entender de negócios, ele poderá ter muitas dificuldades. O amadorismo e a falta de conhecimento de Administração muitas vezes são os fatores que determinam o fracasso do empreendimento.

Conhecer do que faz

Em uma lanchonete alguém tem que saber como fazer um delicioso sanduíche. Em uma loja de roupas alguém deve entender de moda e estilismo. O empreendedor poderá ser esse expert do assunto. Saber e gostar do que faz é algo fundamental para que o empreendimento dê certo.

Cuidar do capital investido x capital de giro

Subestimar a quantidade de dinheiro para tocar o negócio ou não cuidar da saúde financeira (capital de giro) também são fatores que determinam o fracasso do empreendimento. Uma empresa tem que ser lucrativa, ou seja, sua receita tem que ser maior que suas despesas e esse valor (o lucro) deverá ser muito bem empregado. Além de remunerar o capital investido (pagar o empreendedor pelo capital que ele investiu na empresa) é importantíssimo que esse lucro sirva também para a ampliação do negócio, como investimentos, melhorias e campanhas de marketing. Sem uma boa aplicação dos lucros, o empreendimento poderá fracassar.

Gerenciar o negócio

Se o empreendedor não tem noções de Administração deverá ele buscar esse conhecimento ou ter na sua equipe bons gerentes que possam executar as idéias do empreendedor. Sem conhecer de negócios, a chance de o empreendimento dar certo são pequenas. Pode até ter uma vantagem de mercado, ou de tempo, mas assim que começar a sofrer pressão da concorrência ou problemas de mercado ou problemas financeiros, a gestão profissional será requisitada.

Inovar no negócio

O empreendedor, por natureza, é uma pessoa criativa, inovadora e realizadora. A inovação em produtos, forma de comercializar ou forma de produzir é essencial para a empresa que é a melhor do mercado, aquela que lança moda e sai na frente. Criar condições na empresa e destinar recursos para pesquisa e inovação, farão diferença para se conseguir vantagem de mercado.

2.2 Características do Empreendedor

Quais as principais características de um empreendedor?

1. Boas idéias são comuns a muitas pessoas. A diferença está naqueles que conseguem fazer as idéias transformarem-se em realidade, isto é, implementar as idéias. A maioria das pessoas fica apenas na "boa idéia" e não passa para a ação. O empreendedor passa do pensamento à ação e faz as coisas acontecerem;
2. Todo empreendedor tem uma verdadeira paixão por aquilo que faz. Paixão faz a diferença. Entusiasmo e Paixão são as principais características de um empreendedor!
3. O empreendedor é aquele que consegue escolher entre várias alternativas e não fica pensando no que deixou para trás. Sabe ter foco e fica focado no que quer;
4. O empreendedor tem profundo conhecimento daquilo que quer e daquilo que faz e se esforça continuamente para aumentar esse conhecimento sob todas as formas possíveis;
5. O empreendedor tem uma tenacidade incrível. Ele não desiste!
6. O empreendedor acredita na sua própria capacidade. Tem alto grau de autoconfiança;
7. O empreendedor não tem fracassos. Ele vê os 'fracassos' como oportunidades de aprendizagem e segue em frente;
8. O empreendedor faz uso de sua imaginação. Ele imagina-se sempre vencedor;
9. O empreendedor tem sempre uma visão de vários cenários pela frente. Tem, na cabeça, várias alternativas para vencer;
10. O empreendedor nunca se acha uma 'vítima'. Ele não fica parado, reclamando das coisas e dos acontecimentos. Ele age para modificar a realidade!

2.3 Erros no 1º Negócio: 15 assertivas coletadas no mercado!

Inexperiência, dúvidas e até entusiasmo em excesso atrapalham a performance dos principiantes em seus negócios.

No universo dos negócios, não são poucos os tropeços que podem e vão ser cometidos por aqueles que arriscam os primeiros passos em empreender. Primeira vez nunca vai ser fácil!

1 – Falta de planejamento

- acreditar “que tudo vai dar certo”, mas não traçar os passos necessários para chegar ao sucesso almejado.
- contaminados por uma espécie de “otimismo cego”, os empreendedores tendem a queimar etapas imprescindíveis, como a da elaboração do plano de negócio.
- outro comportamento característico é não determinar prazos para etapas como a realização de obras ou a obtenção de documentação, o que acaba comprometendo o início oficial das atividades e gerando impactos negativos.
- mais que planejar, o ideal é se antecipar aos imprevistos e fazer três possibilidades de planos a serem conduzidos.
- deve-se considerar um cenário muito ruim (para o desenvolvimento da iniciativa), um conservador e um muito bom, e ver quanto tempo o empreendimento sobrevive em cada um deles.

2 – Subestimar o empenho necessário

- ser proprietário de um negócio passa longe de poder trabalhar apenas quando se quer.
- entretanto, muitas pessoas costumam unir as duas idéias em seus pensamentos e sonham com o dia em que finalmente serão “o próprio patrão”.
- dessa forma, vêem equivocadamente o empreendimento com uma conotação de mais liberdade e de menos obrigações.
- um negócio requer muito esforço na fase inicial, principalmente para o pequeno empresário, que deve se dedicar totalmente à empresa na fase de lançamento.
- alguns empresários colocam um gerente para ‘tocar’ a empreitada enquanto vão ‘viver a vida’.

3 – Profissionalismo tardio

- a história é sempre a mesma: ao dividir com parentes e amigos sua idéia de montar o negócio, ela é recebida com entusiasmo e euforia. o clima é de festa.
- mas o começo ancorado na empolgação (na sua e na dos outros) geralmente deixa como seqüela o profissionalismo tardio.
- leva-se mais tempo do que o necessário para encarar a empresa como algo sério e trabalhoso.
- desde o primeiro dia a empresa deve ser tratada como tal.

4 – Síndrome do “eu também”

- se todo mundo está fazendo, deve ser lucrativo. então, por que não fazer também? esse é o raciocínio clássico que origina os chamados ‘negócios da moda’.
- segundo os especialistas, o risco de mortalidade entre as empresas que surgem dessa forma tende a ser maior ainda.
- há uma peneira natural que filtra os que somem e os que ficam no mercado.
- depois do “boom” é certo que muitos aventureiros terminam por quebrar.

5 – Horror as finanças

- o empresário adora a ideia que teve, mas detesta cuidar da parte financeira.
- tem horror, por exemplo, a se dedicar à manutenção de registros contábeis. pode contratar alguém para fazê-lo, mas mantém o desinteresse pelo tema.
- a médio prazo, as consequências são o descontrole e o prejuízo por má-formação de preços.
- os números que estão na contabilidade refletem a vida da empresa em um determinado período.
- mostram quanto vendeu, qual é o custo da operação, qual a margem efetiva e qual a despesa. são informações que podem melhorar os resultados no futuro.

6 – Desconhecimento do mercado

- é um erro diretamente atrelado ao da falta de planejamento.
- ansioso por achar que vai se dar muito bem, o iniciante não pesquisa o mercado.
- ignora a concorrência e segue certo de que só ele tem aquele produto ou serviço.
- muitas vezes só descobre que estava enganado quando é tarde demais.
- é preciso ter visão de cenários, estudar o setor, saber quem são e serão os concorrentes diretos e indiretos.
- a falta de pesquisa pode levar, por exemplo, à dependência de um único fornecedor, o que não é nada interessante do ponto de vista financeiro.

7 – Ponto errado

- dependendo do tipo de negócio, a escolha do ponto é que vai definir se a iniciativa vai prosperar ou naufragar.
- para diminuir as chances de ser prejudicado por uma escolha inadequada, deve-se observar a infra-estrutura, facilidade de acesso e estacionamento, proximidade com o público-alvo e custos do aluguel (se houver).

8 – Gostar, mas não saber fazer

- confundir o que gosta com o que sabe fazer é um deslize comum entre os principiantes.
- uma coisa não nada a ver com a outra.
- em vez de hobbies, vale aproveitar a própria bagagem técnica e tentar transformar isso em diferencial de mercado.

9 – Rotatividade de colaboradores

- o 'entra e sai = turnover' é uma janela por onde voam os lucros de uma empresa.
- esta realidade muitas vezes passa despercebida pela maioria dos empreendedores.
- afinal a regra genérica do mercado é 'enxugar o rh' sempre que os negócios não vão bem.
- cerca de 80% da micro e pequenas empresas brasileiras estão no ramo comercial e de serviços.
- nestas empresas, os recursos humanos têm um papel muito importante.
- normalmente, são os vendedores que alavancam as vendas, são eles que trazem os lucros para as empresas.
- gasta-se muito mais para recrutar e capacitar novos funcionários.

10 – Conceito em aberto

- neste caso, o erro é começar o negócio sem saber exatamente como ele é.
- ou seja, muitos novos empreendedores, deixam para construir o conceito ao longo da operação da empresa.
- um bom teste é uma resposta à pergunta: - 'o que é o seu negócio?' Se o novo empreendedor levar mais de um minuto pensando para explicar, ele provavelmente não sabe direito o que vai fazer, ou faz.
- divergências conceituais entre sócios, somadas a outras dificuldades como ausência de capital de giro e plano de negócio inexistente, podem levar a derrocada do empreendimento.

11 – Contenção de custos exagerada

- num tempo em que 'conter custos' virou palavra de ordem para uma gestão de sucesso, os especialistas alertam que economizar é bom, mas é preciso ser criterioso na hora de escolher o que precisa ser cortado.
- a idéia é que a economia excessiva pode comprometer processos prioritários, como a qualidade dos produtos/serviços.
- e, conseqüentemente, lançar a empresa numa situação de risco.
- na verdade, não há como fazer uma empresa crescer sem gastar.
- o melhor, é tentar equilibrar a equação entre o que é preciso economizar e aquilo que é indispensável investir.
- não faz sentido algum, simplesmente não gastar. o caminho é ter um controle eficiente de custos.

12 – Baratear para manter clientela

- foi-se o tempo em que produto ou serviço baratos eram sinônimos de clientela fiel.
- hoje em dia, não adianta mais acreditar que o preço baixo vai funcionar por si só como âncora de uma empresa.
- fatores como concorrência internacional e exigência por parte dos consumidores contribuem para minar a estratégia considerada 'certa' há algumas décadas.
- valor agregado é o conceito que resume a tendência e segundo o qual o cliente paga não apenas pelo que comprou, mas pelos benefícios implícitos na marca.

13 – Ausência de indicadores

- desconhecer o que as pessoas pensam sobre o projeto é outra falha bastante comum entre os que estão começando.
- o problema se torna mais grave, quando o modelo de gestão leva igualmente a ignorar o grau de satisfação da potencial clientela.
- há um período em que o empreendedor precisa mesmo deixar a maré de opiniões de lado.
- caso contrário, nem consegue emplacar a iniciativa.
- assim que o negócio começar a amadurecer e mostrar alguns resultados, é hora de mudar radicalmente.
- a partir daí, as opiniões passam a colaborar diretamente para o aperfeiçoamento contínuo.
- monitorar a satisfação do público e a forma como ele é tratado é essencial.

14 – Subestimar o tempo de retorno

- nem sempre o negócio começa a dar lucro no prazo originalmente previsto.
- a extensão do tempo de retorno acaba se tornando uma das maiores fontes de estresses e de desânimo para o empreendedor estreante.
- com frequência, é ao esbarrar nesse obstáculo que ele considera pela primeira vez a hipótese de desistir e fechar as portas.
- o superdimensionamento do retorno é outro ponto negativo.
- é bastante comum acreditar que a receitas virão em maior volume e em menor tempo do que ocorre na realidade.
- normalmente, quase todos os negócios, exigem tempo para que se concretizem, e é fácil que ultrapassem os limites de tempo fixados inicialmente.

15 – Misturar pessoas jurídica e física

- é quando o empresário e o cidadão que comanda a empresa começam a se fundir involuntariamente.
- a mistura abrange desde a parcialidade na contratação de funcionários (empregar parentes, p.ex.) até a utilização de recursos próprios para financiar a iniciativa. Esta mistura pode arruinar negócio e vida pessoal.
- o ideal é que desde o início do negócio que estas duas realidades sejam bem separadas e constantemente administradas, principalmente se a sociedade é entre amigos/conhecidos.

2.4 Seção de Coaching

O que é Coaching?

Através de um processo de montar um plano de ação, o coach leva o coachee a questionar suas crenças limitantes (que as impedem de agir) e entender e controlar suas emoções para depois, com ele, traçar metas de vida e um plano de ação para atingi-las. Usando técnicas poderosas de ajustes de habilidades, motivação e autoconhecimento, a pessoa entra em ação em busca de realizar seus sonhos.

Coach – facilitador e orientador

Coachee – pessoa que busca resultados e apoio do coach

O Coaching é um processo de desenvolvimento pessoal onde o coachee deve alcançar o que ele quer com os seus próprios meios. Para isso ele deve descobrir, potencializar e melhorar esses meios num processo de evolução.

“Aquele que venceu milhares de vezes a milhares de exércitos não é nada comparado com alguém que conquistou a si mesmo”.

- Buda

Todo empreendedor é uma pessoa realizadora. Mas um bom acompanhamento de um coach poderá ajudar para que o processo de criação seja mais organizado e mais fundamentado. O coach fará perguntas críticas e importantes para estimular o empreendedor e questionar realmente até onde ele acredita na sua idéia.

A estrela do sucesso de Zach apresenta os principais atributos que levam ao sucesso. O empreendedor necessita desenvolver e conquistar os 5 atributos para ser bem sucedido e não acreditar somente no seu tino comercial ou em uma grande oportunidade inexplorada.

Os 5 atributos a serem adquiridos ou desenvolvidos são:

A Estrela do Sucesso de ZACH

Representa muitos dos **atributos** que levam ao **sucesso**;

As cinco pontas do sucesso definem as **qualidades fundamentais** que necessitamos desenvolver ou conquistar para sermos **bem-sucedidos**.



FONTE: Planos de Negócios que dão certo, Ed. Campus

3. O Plano de Negócios

3.1 O que é e para que serve?

O plano de negócios é um estudo que analisa a viabilidade financeira e de mercado de uma idéia de negócio e organiza a oportunidade vislumbrada de forma racional e positiva para que os interessados conheçam e avaliem o que está sendo proposto. É um processo dinâmico, pois o mercado é dinâmico e instável e mesmo após concluído, novas informações talvez sejam levantadas e algumas do plano já não terão mais valor. A essência desse processo é levantar uma série de perguntas críticas e oferecer respostas a elas. Ao final, seu plano irá colaborar para que você possa responder à seguinte pergunta: “Vale a pena abrir, manter ou ampliar o meu negócio?”

Imagine que você deseja construir uma casa, organizar uma festa, viajar para o campo ou para o litoral. Com certeza, sua intenção é que tudo dê certo, mas, para que isso ocorra, é necessário fazer um cuidadoso planejamento.

Preste atenção nesta palavra: PLANEJAMENTO. Ou seja, a casa, a festa e a viagem não vão se realizar apenas porque você assim deseja, mesmo que seja um desejo ardoroso. Idéias assim nascem em nossos corações, porém, para que elas se tornem realidade, é preciso construí-las passo a passo.

Para que uma viagem aconteça, é necessário escolher o local a ser visitado, decidir o tempo da viagem, quanto dinheiro levar, comprar passagens, reservar hotel, arrumar as malas, entre tantas outras coisas.

Se, para uma simples viagem, precisamos fazer tudo isso, imagine quando queremos abrir um negócio. E empreender, muitas vezes, é uma viagem para um lugar desconhecido. Para ajudar você a organizar suas idéias é que foi criado o PLANO DE NEGÓCIO. Nesta viagem ao mundo dos empreendedores, o plano de negócio será o seu mapa de percurso. Um plano de negócio é um documento que descreve (por escrito) quais os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado.

O plano irá ajudá-lo a concluir se a sua idéia é viável e a buscar informações mais detalhadas sobre o seu ramo, os produtos e serviços que pretende oferecer, seus clientes, concorrentes, fornecedores e, principalmente, sobre os pontos fortes e fracos do seu negócio. Ao final, seu plano irá colaborar para que você possa responder à seguinte pergunta: “Vale a pena abrir, manter ou ampliar o meu negócio?”

A preparação de um plano de negócio não é uma tarefa fácil, exige persistência, comprometimento, pesquisa, trabalho duro e muita criatividade.

3.2 Roteiro para elaborar um bom plano de negócios

1) Constituição jurídica da Empresa

- Descrever a constituição jurídica (firma individual, sociedade por cota limitada, etc.)

2) Descrição do negócio

- Histórico - como surgiu a idéia e como será desenvolvida

3) Produtos / serviços a serem ofertados

- Descrição do(s) produto (s) e serviço(s)
- Definição da tecnologia, do ciclo de vida do produto ou serviço
- Definir o posicionamento da marca
- Descrever as diferenças entre da empresa e o da concorrência (vantagens e desvantagens)

4) Mercado consumidor

- Identifique seu público-alvo – pessoa jurídica, pessoa física
- Qual a quantidade esperada?
- Qual o tamanho do mercado?
- Descreva a razão que levaria as pessoas a comprar os seus serviços.

5) Localização

- Compatível com o serviço proposto e com o seu mercado consumidor

6) Mercado concorrente

- Quem são os seus concorrentes?
- Quando iniciaram?
- Quais são as suas vendas?
- Como está a marca no mercado?
- Seja persistente e criativo

7) Preços

- Como está o seu preço em relação aos concorrentes? Igual, maior ou menor?
- Qual a diferença? Explique o porquê.
- O seu preço está voltado para:
 - demanda?
 - custos?
 - concorrência?

8) Marketing

- Como você atingirá o seu público-alvo?
- Que tipo de propaganda, promoção e mídia usará?
- Quais os custos destas ações?

9) Pessoal chave

- Descreva as qualificações, começando pelos sócios (ou proprietário) e com as pessoas que poderão estar em cargos de confiança ou chefia (mesmo que não os tenha ainda).

10) Mercado fornecedor

- Descreva os fornecedores, preços, formas de pagamento e prazos, não se esquecendo dos fornecedores de facilidades (água, luz, telefone, etc.)

11) Projeção de custos

- Defina o custo de funcionamento da Empresa (impostos, estoque, despesas fixas, etc.)

12) Projeção de vendas

- Projete suas vendas levando em conta os custos, os preços praticados no mercado e suas possíveis variações, bem como a política de preços adotada.

13) Projeção de fluxo de caixa

- Defina os valores de caixa, de acordo com a política de preços adotada.

14) Investimentos

- Uma boa idéia merece um projeto coerente. Contemple a totalidade dos insumos (máquinas, equipamentos, instalações)
- Necessidade de capital para investir e fonte do capital
- Projetos arquitetônicos, instalações, obras e comunicação visual
- Equipamentos, móveis e outros
- Além dos custos, qual o prazo de execução de cada etapa e o seu total
- Dimensionar o capital de giro

15) Sinalizadores

- Retorno do investimento
- Lucratividade esperada
- Ponto de equilíbrio
- Rentabilidade

4. A Pesquisa de Mercado

A Pesquisa de Mercado é uma ferramenta importante para que você obtenha informações valiosas sobre o mercado em que atua ou pretende atuar. Quanto maior o seu conhecimento sobre o mercado, clientes, fornecedores, concorrentes, melhor será o desempenho do seu negócio.

Atualmente, ela está ao alcance das pequenas empresas e pode ser realizada a partir de institutos de pesquisas contratados, empresas juniores compostas por estudantes universitários ou, realizadas pelo próprio empresário e seus colaboradores. Dependendo da complexidade da pesquisa, é fundamental que se contrate uma instituição capacitada.

Qual o seu mercado potencial?

Mercado potencial significa identificar seu público principal – para quem você pretende produzir, vender, prestar serviços, etc. (região, sexo, costumes, estilo de vida, renda). Esta análise pode ser estendida para que tipo de empresa (porte, ramo de atuação, nível de faturamento, comércio, indústria), pode ser atendida pelo produto/serviço. Deve-se priorizar os mercados identificados.

Dimensione seu mercado principal.

As informações quanto ao raio de atuação da empresa, tamanho de mercado, número de clientes/clientes potenciais dentre outras variáveis, podem ser obtidas através da consulta em bancos de dados, de censos econômicos e demográficos, publicações especializadas do setor, associações comerciais e de classes, sindicatos, órgãos do governo federal, estadual e municipal, com os concorrentes ou ainda em pesquisas de mercado junto ao mercado-alvo.

Identifique seus fornecedores considerando sua localização, preço, forma e prazos de pagamento, disponibilidade de fornecimento, lote mínimo de compra, etc.

Todos os fatores acima mencionados devem ser levantados para que a empresa possa avaliar a melhor opção para suas necessidades.

Identifique quais são seus concorrentes e seus pontos fortes e fracos, canais de distribuição, custos e preços de venda praticados, políticas de crédito e formas de divulgação.

O conhecimento sobre a concorrência é importante para que a empresa esteja atenta a todos os acontecimentos que estão em torno de seu mercado. Pode também auxiliá-lo na definição de estratégias de atuação junto aos concorrentes.

5. O Conceito do Negócio

Após a criação do gráfico de definição de negócios e ter escolhido o cliente a ser atendido, o produto para atender esse cliente e como irá atender, a seguir apresentamos alguns elementos que ajudam a definir o negócio de uma empresa. São importantes referências da teoria organizacional que ampliam o entendimento do assunto.

5.1 Sistema de Atividades

Modelo criado por Michael Porter é um conjunto de atividades inter-relacionadas e interdependentes que devem ser compatibilizadas com o posicionamento e a competência distintiva da empresa, buscando a otimização e o reforço mútuo dessas atividades criando-se assim a diferenciação do negócio e viabilizando o sucesso da estratégia concebida.

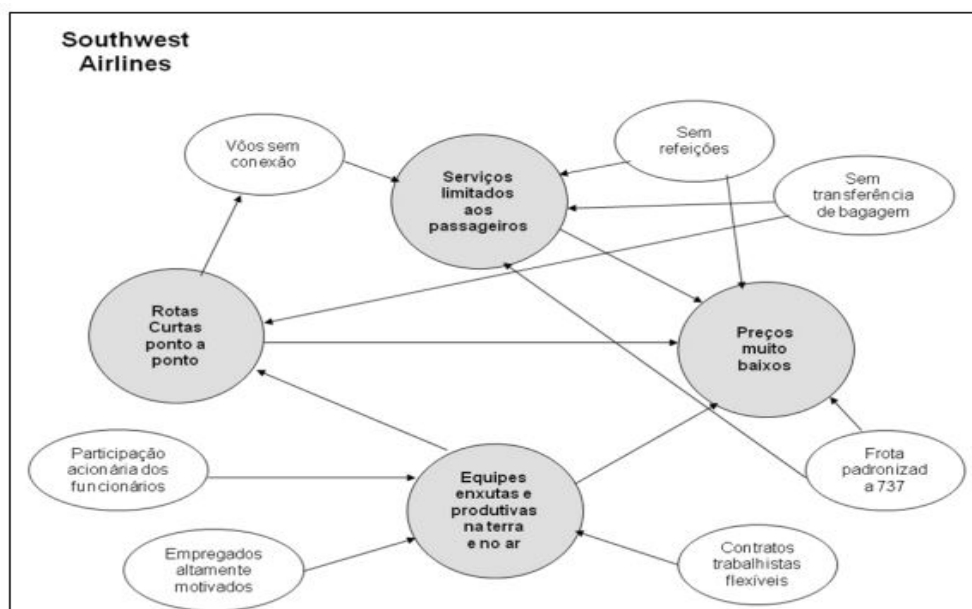
É a fotografia da estratégia, ou seja, olhando para o sistema de atividades de uma empresa este deverá mostrar claramente a estratégia do negócio através das principais atividades da mesma.

As atividades principais são representadas pelos círculos sombreados. As demais atividades chamadas de apoio são também importantes uma vez que contribuem para a realização daquelas.

Uma atividade principal pode ser apoiada por mais de uma atividade de apoio e estas se inter-relacionam e se combinam sendo essa combinação única, diferente o que garante que a estratégia da empresa seja difícil de ser copiada pelo concorrente. Conseguir essa combinação eficiente para entregar valor ao cliente é a finalidade ao se montar esse sistema.

Compatibilidade do sistema:

- as atividades devem ser coerentes com o posicionamento do negócio,
- as atividades devem ser complementares,
- as atividades devem focar a otimização dos esforços,
- as atividades devem ser coerentes com a estratégia genérica escolhida.

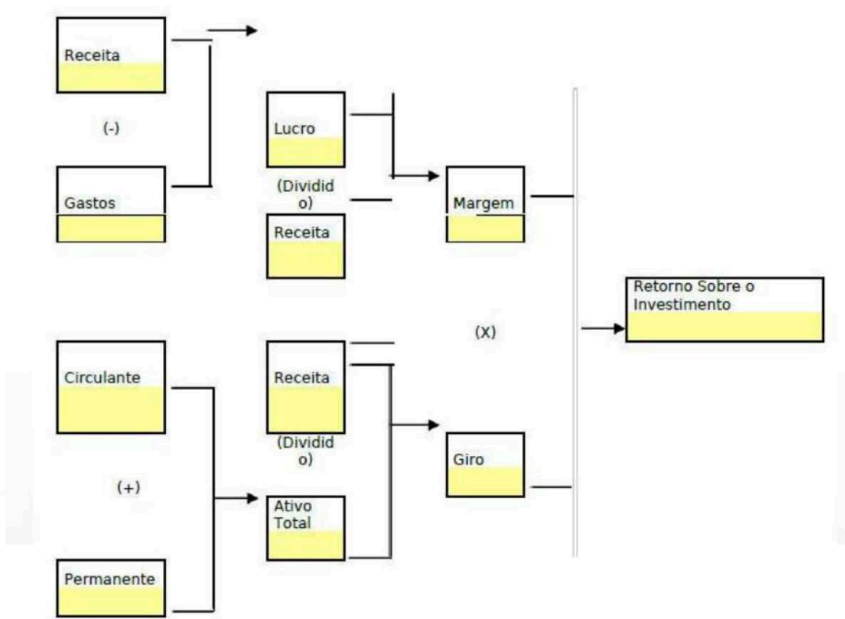


5.2 A Proposta de Valor

Agregar valor tem sido uma expressão muito utilizada no mundo dos negócios. Muitos têm tentado essa “entrega de valor”, mas sem sucesso. Pois, requer-se muito investimento, mudanças significativas nos processos da empresa e principalmente, e fundamentalmente, muito comprometimento dos integrantes da empresa.

Num mundo de commodity (produtos muito similares na qualidade e características) se diferenciar no mercado torna-se uma questão de sobrevivência. Diferenciar o produto, oferecer novas funções, ter atendimento melhor do mercado, oferecer vantagens extras, manter relacionamento de longo prazo com clientes. Tudo isso as empresas têm buscado constantemente, como forma de manter o cliente na sua base.

A fórmula de valor é dada abaixo, modelo sugerido por Kaplan e Norton, onde oferecer o básico, padrão do mercado, é a estratégia de empresas que trabalham com baixo preço/ baixo custo. O cliente nesse estágio se interessa pelo menor preço. À medida que a empresa vai oferecendo mais, vai agregando valor ao seu serviço/produto, o cliente está disposto a pagar mais por isso. Esse pagar mais não quer dizer pagar mais caro, mas sim pagar por vantagens extras que ele tem usando esse produto/serviço. Criar um vínculo cliente/marca é que faz empresas fixarem suas marcas na mente dos consumidores.



Ações que a empresa pode tomar para agregar valor. O conteúdo de cada estratégia está detalhado no livro.

1. Torne a vida do cliente mais fácil;
2. Estabeleça compromisso e responsabilidade;
3. Coloque-se no lugar do cliente;
4. Dê poder ao cliente através do conhecimento;
5. Administre as dificuldades dos clientes;
6. Envolver o cliente na criação do valor;
7. Ofereça mais opções e serviços personalizados.

5.3 A Marca

Criar um conceito, uma marca e um ícone no mercado. Uma nova fronteira do Marketing, o Branding (do inglês Brand = marca) ou gestão da marca, tem sido a criação de valor para as marcas das empresas. Como visto anteriormente, a “comoditização” dos produtos requer estratégias que agreguem valor ao produto/serviço e que se crie uma cultura da marca. Nesse sentido, não se trata aqui de marca apenas como a representação gráfica (logomarca) ou o nome do produto, mas algo mais amplo, mais profundo que é criar a cultura da marca entre todos da empresa que se expresse claramente no produto, no atendimento, na mensagem publicitária e na promessa da marca. O branding promete, ou seja:

- Ao comprar o produto o que o cliente realmente espera obter com ele?
- A marca entrega o que promete nos anúncios?
- Ao usar o produto que tipo de satisfação/vantagens terá em relação a outras marcas do mercado?

Criar esse conceito de marca (branding) tem sido o novo desafio do Marketing não só devido ao fato de garantir mercado para os produtos da empresa, como também a marca pode representar o principal ativo de uma empresa, como é o caso do McDonald's, onde a marca representa 71% do valor da empresa.

Uma marca é um bem intangível, ou seja, não se pode tocar como uma máquina, as instalações e equipamentos de escritório, o mobiliário de uma loja de varejo ou os veículos da empresa. Mas empresas com Microsoft e Disney têm suas marcas mais valiosas que o somatório de seus bens tangíveis (patrimônio de bens).

Empresa	Valor da Marca (US bi)	Participação da Marca no valor da empresa
Mcdonald's	26,4	71%
Disney	29,3	68%
Coca-cola	69,6	51%
Nokia	30,0	51%
Microsoft	64,1	81%

Fonte: Businessweek, 2006

Qual a experiência da marca? Qual a relação do cliente x marca?

Produto	Benefícios da Marca
Atributos do produto	Benefícios funcionais
	Benefícios experimentais
Imagem do usuário	Benefícios simbólicos
Imagem do uso	
Personalidade	Definição / projeção
Posicionamento	

Em 2004 a Interbrand, líder mundial em consultoria de marcas, realizou uma pesquisa no Brasil e constatou que a marca Itaú era a mais valiosa entre as brasileiras, estimada em 970 milhões de dólares. As ações do banco explicitam o que a marca Itaú representa: um banco extremamente confiável, transparente, orientado para performance, orientado para o futuro e perene. Resumindo: um banco sólido e moderno.

Todo elemento que expressa a cultura da organização contribui para a construção de uma percepção. A marca é o conjunto de todos esses elementos. Ela representa:

- a integridade e os valores da empresa,
- comunica com coerência e consistência com todos os públicos (stakeholders),
- alinha todas as áreas da empresa em torno de um discurso único,
- diferencia e destaca a empresa num mercado altamente competitivo e saturado.

5.4 O Posicionamento

Esse conceito criado pelos autores Al Ries e Jack Trout influenciou toda a teoria de Marketing, mudando a forma de pensar e fazer propaganda. Segundo eles, posicionamento é aquilo que você provoca na mente do cliente potencial. Você tem que posicionar o produto na mente do cliente potencial, deve incutir a mensagem certa na mente do cliente e mantê-la fixada. A mensagem ou a marca deve estar tão fortemente marcada que o cliente ao precisar de um produto, irá lembrar da marca que estiver mais bem posicionada na sua mente. Assim, eles dizem que o jogo de Marketing não se joga no mercado, mas sim na mente do cliente.

O que importa são as percepções que existem na mente. A essência da idéia de posicionamento consiste em aceitar as percepções e posicionar o produto ligando a uma dessas percepções. Assim Volvo está ligado à “segurança” e FEDEX a “no dia seguinte”.

Um dos aspectos mais críticos do posicionamento é ser capaz de avaliar os produtos objetivamente e observar como eles são vistos pelos clientes. A linguagem é o meio de expressão da mente. Com a escolha certa das palavras consegue-se influenciar o processo do pensamento. Pode-se notar o poder do nome psicologicamente correto. A mente faz com que o produto se enquadre no nome. Mustang para um carro esportivo, lembrando o animal cavalo forte e veloz, é um nome que pegou. Assim, posicionamento não consiste em criar algo novo e diferente, mas lidar com o que já existe na mente. Aceitar as percepções e reestruturá-las afim de criar a posição que você deseja.

5.5 O Business Core

Como expandir um negócio para mercados adjacentes em busca de crescimento?

Muito se discute sobre o foco, ou seja, o negócio principal de uma empresa. O Business core (núcleo do negócio) é a atividade principal de uma empresa da qual vem seu lucro. Quando se tem foco, a empresa somente atua na área de sua competência, ou seja, tem foco de atuação no mercado. O oposto de ter foco é a diversificação. A questão aqui é quando a empresa quer expandir suas atividades, buscando crescimento de receita e lucros, para onde ir? O que fazer? Não há respostas certas ou receitas aqui. Tudo dependerá de n variáveis que deverão ser consideradas na decisão de crescimento e expansão. E a decisão poderá ser de 2 tipos:

1. Expandir para negócios adjacentes - seria a decisão de expandir a atividade principal para atividades adjacentes de modo lucrativo e coerente com os objetivos estratégicos ou redefinição do negócio principal. O negocio adjacente tira energia do core e ao mesmo tempo pode reforçá-lo ou defende-lo, onde uma extensão do core traria sinergia dos recursos de forma a reforçar a proposta de crescimento.

2. A diversificação - seria expandir para atividades totalmente diferentes do core e nova para a empresa. A empresa se aventura em outros negócios totalmente diferentes do seu habitual e deixa seu core desprotegido, enfraquecido dispersando seus recursos e aventurar-se numa área de negócios desconhecida, podendo onerar a empresa com riscos excessivos.

Wal-Mart sempre esteve dentre as maiores empresas do mundo, e a empresa mais respeitada dos Estados Unidos, enquanto a Kmart rumava para falência. Ambas abriram a primeira loja em 1962. Enquanto a Wal-Mart cresceu em torno de seu core, como o Sam's Club (entrando na área de atacado, sendo uma empresa de varejo, mas reforçando sua operação de varejo), diversificando produtos da loja, como eletrônicos, e expandindo para outros países como o México, a Kmart expandiu através da diversificação, com uma rede de livrarias (Walden) e outra rede de produtos esportivos (Sports Authority). Esses movimentos fracassados tiraram a força do negócio principal da Kmart, justamente no momento que seu principal concorrente se fortalecia em torno do core dele.

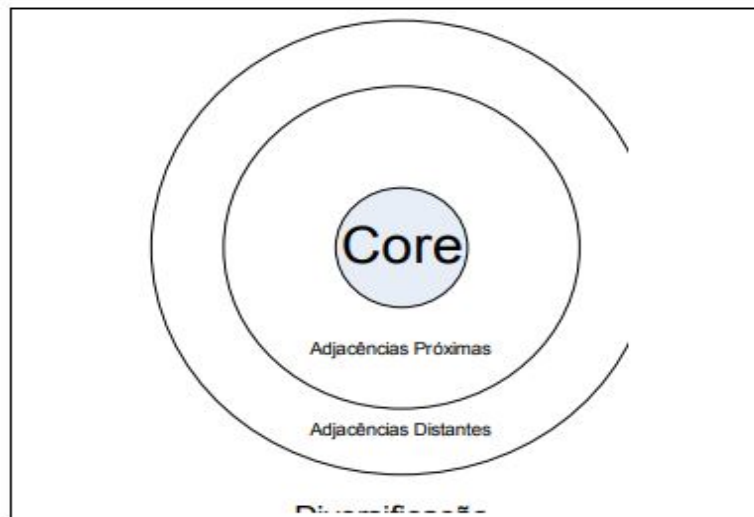
Outros exemplos de crescimento para negócios adjacentes:

Nike - além de ter um foco muito bem definido e de definir seu negócio "como uma empresa de vendas" e não um fabricante, tendo terceirizado 100% da sua produção, partindo do negócio de calçados, foi buscar negócios adjacentes que reforçassem a marca e o núcleo do negócio de calçados. Assim, vestuários, equipamentos e acessórios esportivos expandiram enormemente o faturamento e tamanho da empresa. Além disso, expansão para novos clientes, como o público feminino que cada vez mais passou a praticar esportes.

UPS - a ampliação da definição de "entrega de encomendas" para "serviços de logísticas" fez a empresa criar uma nova divisão que estoca, rastreia e encontra qualquer peça automotiva solicitada e a entrega onde o cliente do seu cliente ordenar. Assim, agregou valor ao seu produto "serviço de entrega" gerenciando o estoque de seus clientes, fabricantes de automóveis, e ampliando a receita do negócio central de entregas.

Coca cola – com um produto único, refrigerantes, a estratégia de crescer para negócios adjacentes tem sido baseado em “bebidas”, mantendo o foco e reforçando o negócio principal. Energéticos, água mineral e sucos naturais foram acrescentados a linha de produtos da empresa.

IBM – tradicional fabricante de computadores de grande porte, expandiu para o negócio de fabricação de computadores para oferecer serviços a seus clientes que compravam seus computadores, descobriu uma enorme potencialidade de lucros que, após anos de mercado, saiu do mercado de micro computadores, vendendo essa divisão para um grande player Chinês. A transformação foi tanta que até redefiniu seu negócio de uma empresa de produtos enfraquecida para o ramo de serviços, com a criação da IBM Global Services que salvou a empresa.



6. O Plano de Marketing

6.1 O Cliente

Identificar seu público principal – para quem você pretende produzir, vender, prestar serviços, etc. (região, sexo, costumes, estilo de vida, renda). Esta análise pode ser estendida para que tipo de empresa (porte, ramo de atuação, nível de faturamento, comércio, indústria), pode ser atendida pelo produto/serviço. O gráfico de definição de negócios ajuda a definir quem é o cliente da sua empresa. É preciso defini-lo, por conseguinte os produtos para atendê-lo, para então poder criar a campanha de Marketing para divulgação do seu produto.

6.2 Os 4 P's de Marketing

O Marketing deverá definir, através de políticas, tudo que se refere a 4 elementos que ele irá cuidar, sendo: produto, preço, praça e promoção.

1. Produto – características, marca, estilo, garantia, assistência técnica, embalagem, qualidade;
2. Preço – valor do produto, valor do concorrente, descontos, formas de pagamento, políticas de preço;
3. Praça – pontos de venda, canais de distribuição, regiões de atuação;
4. Promoção – propaganda, campanhas de vendas, promoções e ofertas, divulgação do produto.

Produto: Começando por definir um mix (um conjunto) de produtos que a empresa irá trabalhar. Obviamente o tamanho desse mix dependerá dos recursos financeiros e tecnológicos que a empresa tem para investir. Essa linha de produtos é estratégico, pois poderá depender dela o sucesso do negócio. Uma vez definido todos produtos, deve-se definir e saber se é possível fabricá-los, ou seja, temos tecnologia para isto? (caso indústria) ou temos fornecedores para isto? (caso comércio). Também definir critérios de qualidade, produtos caros sofisticados ou simples e baratos? Observar questões legais, a legislação vigente no país, no mercado onde serão fabricados e vendidos os produtos. É legal eu produzir / vender esse produto? Por fim, assistência técnica, garantia, peças de reposição, produtos complementares. O que a empresa precisa oferecer ao cliente, depois que este comprar seu produto.

Preço: Qual o valor do produto? Por quanto deverá ser vendido? Neste caso, são necessárias duas análises: fator técnico e fator de mercado. Pelo lado do fator técnico, obviamente, serão computados todos os custos de fabricação, comercialização, impostos e margem de lucro. Com esses valores é possível descobrir o preço de venda de certo produto.

Pelo lado do fator de mercado, o preço definido para o produto precisa ser analisado sob os aspectos da concorrência, da inovação, de escassez e de exclusividade. Podemos chegar a um preço técnico do produto, mas o Marketing irá estabelecer, segundo uma análise de sensibilidade, qual o preço de venda. E também estabelecer política de vendas, como preço no varejo e atacado, formas de pagamento, parcerias com fornecedores e canais de distribuição.

Política de preços

Ter uma política de preços clara, para o cliente e para a equipe de vendas, é fundamental para bom andamento da empresa. Essa política irá conduzir as ações de todos que estão na linha de frente, ou seja, atendendo clientes. Políticas rígidas ou não claras fazem perder vendas e muito flexíveis dá margem a erros e vendas não lucrativas. O gerente de vendas ou coordenador é peça fundamental no processo. Ele tem que estar apto a decidir até onde pode-se ir com o desconto para o cliente. Não se esquecer também do acompanhamento do mercado, pois a política tem que ser adequada a realidade do mercado, se não as vendas serão prejudicadas em função da concorrência. Sempre que necessário deve-se mudar a política de vendas/preço da empresa.

Praça Achar o mercado certo para determinado produto com certeza é uma questão crítica para o Marketing. Definir a praça errada para o produto é decretar o seu fracasso. Conhecer o mercado onde o produto será vendido é fundamental. Também o tamanho desse mercado, se comporta mais um concorrente ou não e então criar estratégias de penetração nesse mercado que, através dos canais de distribuição, façam o produto chegar ao cliente. Depois do canal de distribuição, o ponto de venda do produto deve ser bem definido, pois é aí que o cliente terá contato direto com o produto. O ponto envolve desde o local físico, loja de rua, shopping center, setor da cidade até mesmo a disposição do produto na prateleira da loja onde é vendido.

Promoção – não se trata do termo no sentido de “dar descontos”. A promoção irá cuidar da propaganda do produto, por que meios ele será divulgado, definição de equipe de vendas, promoção de vendas e tudo que diz respeito à divulgação do produto. Como fazer o cliente saber que o produto existe?

6.3 Os Canais de Distribuição

A forma com que a empresa vai levar o produto/serviço ao mercado irá influir no alcance do seu cliente potencial, na sua capacidade de atingir novos mercados e no seu dimensionamento. A empresa pode adotar uma série de canais para isso, como: vendedores internos e externos, representantes, televendas, franquias, internet (e-commerce), etc.

É o P de praça dos 4 Ps do Marketing. Como colocar o produto nos pontos de vendas da praça definida?

6.4 A Propaganda

A propaganda é apenas um item do P de promoção dos 4 Ps de Marketing. Devem ser analisados os meios de comunicação (rádio, TV, mala direta, internet, carro de som, internet, faixas, jornal, telemarketing) que sua empresa irá utilizar, sua frequência e custo.

7. Os Fundamentos Financeiros

Entender de finanças é requisito básico para um empresário. Não precisa ser um especialista, ter um profundo conhecimento teórico sobre o tema, mas é necessário um entendimento de alguns elementos que determinam o sucesso da empresa. A seguir, alguns conceitos fundamentais.

7.1 Ponto de Equilíbrio

É o valor de vendas em que todos os custos operacionais (variáveis+fixos) são cobertos (pagos) e o lucro é igual a zero. Valor de faturamento para pagar todos os custos e a partir daí começar a gerar lucro.

7.2 Fluxo de Caixa

O fluxo de caixa é uma ferramenta financeira que mede as necessidades futuras de dinheiro, através da análise da entrada e saída do dinheiro gerado pela operação para que a empresa mantenha sua capacidade de pagamento pontual dos compromissos assumidos e tenha disponibilidade de dinheiro para investimentos.

7.3 Análise de Custos

A importância de entender e conhecer os custos da empresa justifica-se porque já que o preço de venda é o mercado que define e a empresa precisa acompanhar, de certa forma, e não tem controle sobre este, os custos ela pode sim controlar buscando a minimização e conseqüente melhoria na sua posição competitiva.

Os custos são classificados de várias formas, vejamos aqui 2 tipos de custos cujo conceitos são importantes conhecer ao se elaborar o plano de negócios.

Custos fixos - Custos que não variam diretamente com a venda da empresa. Se não houver venda, mesmo assim haverá custo fixo. É uma função da estrutura existente para que a empresa funcione.

Custo variável - Custos que variam diretamente com a venda da empresa. Quanto maior o volume de venda, maior o custo variável. Se não houver venda, não haverá custo variável. É uma função do volume de venda.

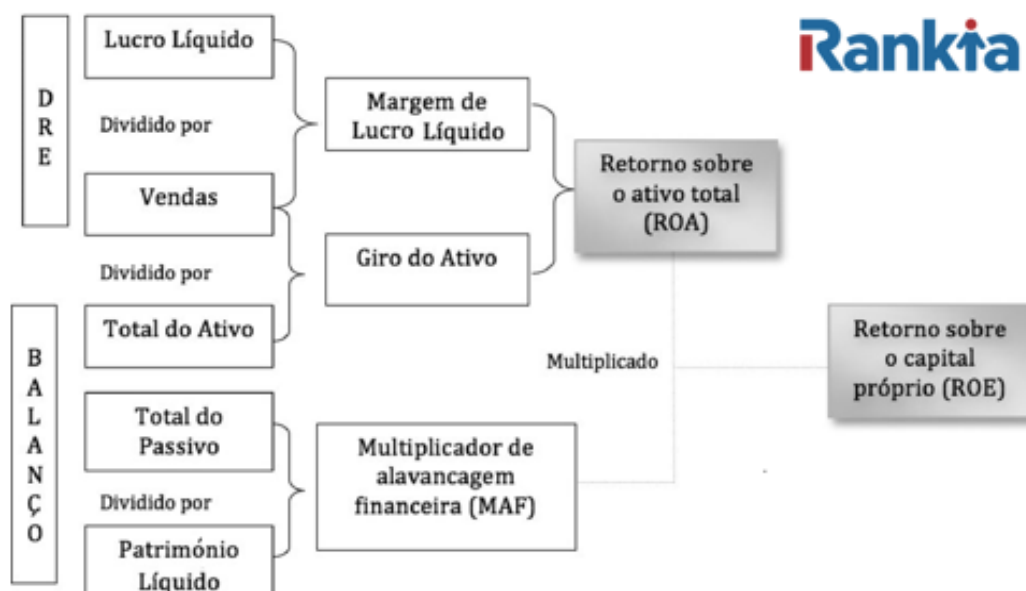
7.4 Rentabilidade e Lucratividade

Lucratividade é o ganho em relação às vendas (lucro dividido pelo faturamento total)

Rentabilidade é o ganho em relação ao capital investido (lucro dividido pelo valor investido na empresa – total dos ativos)

Método Dupont

Uma ferramenta financeira muito utilizada é a metodologia Dupont. Ela mostra relação entre os diversos elementos financeiros apurados pela Contabilidade. A essência é que a margem de lucro será maior com uma boa relação entre margem (lucro dividido pela receita de vendas) e giro do dinheiro (receita de vendas dividida pelo Ativo total).



7.5 Tempo de Retorno - Payback

O número de meses ou anos necessário para recuperar o investimento inicial em uma atividade empresarial. É calculado dividindo o lucro mensal pelo total do valor do investimento inicial na constituição da empresa.

7.6 Custo de Oportunidade

No mercado financeiro existem várias opções de investimento disponíveis. O empreendedor ao montar uma empresa estará fazendo um investimento financeiro também, ou seja, estará aplicando seu capital em uma atividade produtiva visando ter um lucro com a mesma. O valor desse lucro é calculado pelo índice de rentabilidade (lucro anual dividido pelo valor total do investimento inicial na empresa). Como ele irá saber se esse valor é um bom valor? O empreendedor irá comparar a taxa de retorno da empresa com alguns investimentos do mercado que também lhe trariam um retorno financeiro sem, contudo, dar o trabalho de comandar uma empresa. Se o empreendedor tem outras oportunidades de aplicar seu capital, a taxa de retorno dos outros investimentos é o custo de oportunidade, ou seja, se estes forem maiores que a taxa de retorno da empresa, não seria viável então abrir tal empresa. Mas, existem outros fatores além do financeiro que motivam um empreendedor a abrir seu próprio negócio. Além disso, a taxa de retorno de um negócio é um valor previsto e estimado. Com a condução eficiente da empresa, o empreendedor poderá conseguir alavancar esse retorno aumentando bastante seu valor e com o tempo a expansão da empresa e a dinâmica do mercado, outras opções surgirão que vão alavancar seu negócio propiciando um aumento da sua rentabilidade.

7.7 Formação do Preço de Venda

Preço é o valor financeiro atribuído a um produto revendido ou fabricado pela empresa. O preço de venda é composto por: custo da mercadoria comprada ou fabricada + impostos de venda + comissão de venda + lucro da venda.

O custo da mercadoria comprada ou fabricada é composto por: matéria-prima + frete + mão-de-obra + materiais indiretos + custo administração.

A correta formação de preços de venda é questão fundamental para a sobrevivência e o crescimento auto-sustentado das empresas. Além da política contemplar os custos gerais da empresa, seu equilíbrio operacional e o retorno desejado pelos acionistas, ela deve considerar e estar em sintonia com o mercado de atuação da empresa. Na verdade, quem forma o preço é o mercado e para não ficar fora da concorrência, o empresário deve conhecer as regras de participação e buscar a competitividade. Por isso, deve conhecer muito bem seus custos, fazer investimentos corretos e acompanhar os movimentos do mercado.

7.8 Demonstrativos Financeiros

As Demonstrações Financeiras são relatórios gerados pela contabilidade que permitem uma análise do desempenho financeiro em determinado período de tempo de uma empresa. Quando se referem ao tempo já passado são chamadas de “resultado” e quando referem-se ao tempo futuro, são chamadas de “projetadas”.

As Demonstrações de Resultados tem por finalidade demonstrar o lucro conseguido com a atividade empresarial. Normalmente é analisado um período de 1 ano, janeiro a dezembro e começando com o valor total de vendas, abatendo-se as despesas e impostos chega-se ao lucro líquido.

O Balanço Patrimonial tem por finalidade demonstrar o patrimônio da empresa. Do lado esquerdo demonstram-se bens e direitos da empresa (seu patrimônio) e do lado direito obrigações e deveres da empresa (suas dívidas). Note-se que o capital investido na empresa aparece do lado direito e não é uma dívida. Mas de certa forma, é uma obrigação que a empresa tem com o seu proprietário. Ele investiu seu capital na empresa e espera dela um retorno financeiro adequado. Se a empresa deixar de existir, esse valor deveria teoricamente retornar para o proprietário.

Demonstração de Resultado Ano XX	
1. Venda Bruta	
2. Custo de Vendas	
3. Lucro Bruto (1-2)	
4. Despesas	
5. Lucro Líquido (3-4)	

Balanço Patrimonial	
Ativo	Passivo
Ativo Circulante	Passivo Circulante

Investimento é a aplicação de dinheiro próprio ou de terceiro na melhoria ou ampliação do ciclo operacional da empresa. Todo dinheiro aplicado na empresa com a finalidade de ter um retorno financeiro para aumento do lucro do proprietário dela. A decisão de investir levará em conta a análise de 3 variáveis: risco econômico, o custo de capital e a taxa de retorno.

Custo de capital – o preço pago (juros) pelos recursos obtidos junto ao mercado financeiro pela empresa para aplicar em um investimento.

Taxa de retorno – é o ganho esperado com o investimento realizado. Este ganho deverá cobrir os custos e ainda gerar fundos positivos.

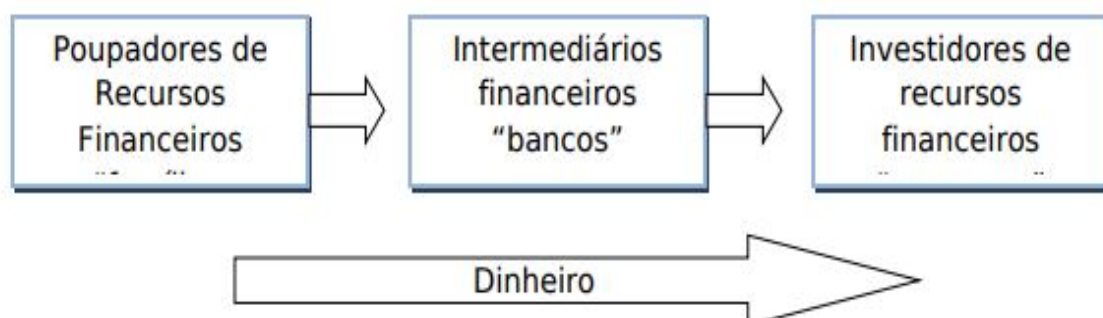
Risco econômico – é um grau de incerteza quanto ao resultado positivo esperado com o investimento realizado, não gerando fundos positivos ou nem mesmo suficientes para cobrir o custo de capital.

7.10 Financiamentos

Uma empresa para funcionar geralmente começa com recursos próprios de seu criador. É o capital social dos sócios proprietários. Obviamente, com o decorrer do tempo, há necessidade de mais capital para crescimento das operações ou para socorrer momentos de falta de caixa para cumprir compromissos financeiros. O financiamento é uma operação que a empresa pega no mercado capital de terceiros para aplicar na sua atividade. A questão básica aqui é quanto vai custar o uso desse capital e por quanto tempo. Para isso, a empresa recorre ao mercado financeiro, representado pelos bancos, para captação de recursos. Opções como empréstimos bancários e financiamento de compras são exemplos de produtos disponíveis. Outra forma de captação seria venda de ações no mercado acionário. Essa opção requer que a empresa seja uma S/A - sociedade anônima e nesse caso as pessoas que comprem as ações passam a ser sócias da empresa, dividindo o lucro da operação com os proprietários.

É bom esclarecer que o fato de uma empresa pegar dinheiro emprestado no mercado não quer dizer que ela esteja em dificuldades financeiras ou que a empresa não esteja dando lucro. O uso de capital de terceiros pode ser altamente vantajoso para empresa, desde que aplicado corretamente, como vimos no item 7.10 da alavancagem financeira.

O mercado financeiro, compreendido por tomadores e poupadores de recursos, é representado pelos intermediários financeiros que fazem a intermediação entre tomadores e poupadores. Estes mobilizam recursos junto aos poupadores e os oferecem no mercado para os necessitados. Por fazerem esse serviço, são remunerados pelos juros. O mercado financeiro é um importante instrumento para crescimento da economia e desenvolvimento de um país por possibilitar meios pelos quais as empresas podem obter recursos para investimentos, ampliação de sua atividade no mercado, ofertar mais empregos, ou seja, gerar mais riquezas para a economia. Dessa forma, é altamente necessário que exista esse mercado, desde que seu foco seja a aplicação do dinheiro para promover a atividade produtiva. Se o foco for a especulação financeira, ou seja, gerar dinheiro pelo dinheiro, estará indo contra o princípio fundamental de sua existência e o resultado, como já vimos na história, é uma crise onde muitos perdem seus grandes lucros adquiridos pela roda financeira improdutiva.



7.11 Alavancagem Financeira

É o efeito de captar e aplicar capital de terceiros na empresa a um custo x , sendo que o retorno (lucro) da operação da empresa será y . Sendo y maior que x , o lucro do proprietário é aumentado, pois ele ganhou dinheiro na operação da sua empresa usando dinheiro de outros (terceiros), mesmo pagando pelo uso desse dinheiro.

8. Os Fundamentos dos Negócios

Para ter sucesso no que faz, seja o que for, é preciso entender dos fundamentos, entender o mecanismo de funcionamento do que se vai fazer. O mundo dos negócios é muito dinâmico, seja pela dinâmica de evolução natural de uma empresa, seja pela dinâmica dos mercados que estão sempre em movimento em busca de renovação e expansão. O mundo dos negócios requer amplos conhecimentos e quanto mais bem informado e expert no seu ramo de negócio, mais chances de sucesso para o empreendedor.

8.1 O que é uma empresa?

Uma empresa é um grupo de pessoas que se reúne e existe como instituição, que chamamos empresa, para realizar coletivamente algo que não seriam capazes de realizar individualmente, para atender a uma necessidade do cliente e visam ter um retorno financeiro com essa atividade.

Uma empresa é composta por 5 elementos citados abaixo e a combinação ideal dos elementos é a função principal do empresário. A melhor combinação possível em termos de custo, melhor aproveitamento dos recursos possível, satisfação dos envolvidos (funcionários, fornecedores e clientes) e de desempenho financeiro (lucro) e econômico (crescimento do patrimônio e aumento de valor da empresa).

O grande desafio do empreendedor ao iniciar uma empresa é justamente achar a combinação ideal desses elementos para minimizar seu custo e maximizar seu lucro porque essa combinação pode ser um grande diferencial competitivo, se conseguir uma combinação melhor do que o concorrente e colocar a empresa numa situação de vantagem competitiva sobre vários aspectos como:

- Menor custo da operação,
- Maior qualidade do produto,
- Menor uso de capital, ou uso a um custo menor,
- Maior agilidade de atendimento do cliente e entrega do produto,
- Melhor atendimento do cliente em todos os aspectos,
- Maior satisfação dos funcionários no trabalho e possibilidades de realização e crescimento profissional,
- Melhor uso dos recursos produtivos, maximizando o uso do capital investido
- Maior e mais eficiente uso da tecnologia, modernizando e facilitando as operações da empresa,
- Melhor imagem da empresa (da Marca) no mercado como uma empresa eficiente, confiável e com produto de qualidade desejado por todos.

Os 5 Elementos que Compõem uma Empresa:

1. **Estrutura** – a forma de organização da empresa em termo de cargos, hierarquia, e órgãos funcionais,
2. **Pessoas** – os funcionários que irão desenvolver as atividades necessárias dentro da empresa,
3. **Processos** – a forma de execução das atividades dentro da empresa,
4. **Capital** – o dinheiro envolvido na operação, como estoque, fluxo de caixa e investimentos,
5. **Tecnologia** – a tecnologia usada tanto na produção quanto no desenvolvimento dos processos da empresa e também a tecnologia da informação (TI), a informática necessária em todas as atividades da empresa.



O diferencial hoje buscado por todas as empresas é como se destacar no mercado diante da acirrada concorrência e projetar sua marca/produto para que não entre na briga do preço baixo ou para que seu produto não fique ultrapassado pelas inovações tecnológicas.

A longevidade das empresas é medida dessa eficiente combinação dos 5 elementos e da busca do diferencial competitivo. O empreendedor ao iniciar um novo negócio tem a oportunidade de começar diferente, de propor uma combinação diferenciada para enfrentar os concorrentes já posicionados no mercado, mas com combinações também já estabelecidas e às vezes de difícil recombinação por envolver muitos interesses, quebra de status quo, quebra de paradigmas e mudança de toda uma cultura há anos estabelecida.

Visão empresa-máquina – a empresa máquina, como toda máquina, é insensível, operada e controlada, repetitiva e previsível e nela reina a cultura organizacional de eficiência máxima. Daí vem a expressão usada para dizer que um funcionário é importante: “você é uma peça fundamental da nossa engrenagem”.

Visão organismo vivo – como todo organismo vivo, o bom funcionamento da empresa depende vitalmente da interação com os ambientes interno e externo. O homem deixa de ser uma peça da engrenagem para ser um indivíduo autônomo, sensível e criativo capaz de transferir para a organização essas características. Capacitar a organização para um comportamento sensível, ágil e inovador requer redesenhar a empresa para que ela perceba as mudanças do cenário, processe essa mudança internamente e volte ao mercado com uma nova proposta para manter sua competitividade.

Assim a empresa do século XXI tem um novo desenho onde o papel do líder, a aprendizagem continuada, o Branding, o trabalho em equipe, a gestão do conhecimento, a gestão e criação de valor para o cliente e um desenho flexível da estrutura da empresa serão elementos definitivos para se ter competitividade.

8.2 A economia (macro-ambiente)

O empreendedor ao se lançar na iniciativa empresarial deverá entender da dinâmica da economia do seu país. Como seu negócio é afetado pelas condições econômicas de mercado. Um ambiente econômico saudável é condição básica para estimular investimentos na criação de empresas. O Governo tem um papel fundamental nesse processo por ser um importante agente de controle e regulamentação dos mercados e também um agente fomentador de desenvolvimento da economia.

O crescimento econômico influencia diretamente o desempenho das empresas devido o impacto sobre a demanda de seus produtos ou serviços. A forma mais comum de medir esse crescimento é o PIB (produto interno bruto) que é o valor de mercado de todos os bens e serviços produzidos em uma economia em dado período de tempo. Outro elemento indicador importante da atividade econômica é o índice de desemprego da economia que sinaliza a entrada e saída de funcionários nas empresas e por consequência, a entrada e saída de consumidores, já que uma pessoa desempregada e sem renda irá consumir menos.

As condições do ambiente econômico são afetadas por elementos como:

- **Taxa de juros** – representa o custo do empréstimo do dinheiro que o empresário pode precisar para financiar seus investimentos, para levantar recursos para situações momentâneas de caixa deficitário e também para financiar as compras a prazo de seus clientes,
- **Inflação** – é o aumento dos preços de uma economia que afetam todos os envolvidos à medida que um aumento no custo da matéria-prima acarretará no aumento do preço de venda e com preços da economia aumentando estimula o aumento dos salários, que por sua vez, sendo um custo da empresa, afetará novamente o preço de venda,
- **Impostos** – para manter sua estrutura funcionando e fazer investimentos em obras públicas, o Governo arrecada impostos, sua principal fonte de renda. Os impostos vêm principalmente do consumo dos bens da economia, pois o preço de venda contém um percentual de impostos que as empresas repassam ao Governo mensalmente quando fecham seu faturamento no fim do mês. A carga tributária afeta os preços dos produtos e também a demanda, sendo muito alta eleva também o preços dos produtos da economia,
- **Renda** – o dinheiro que os consumidores têm para compras vem principalmente dos salários por eles recebidos em seus empregos. Quanto melhor o nível salarial dos trabalhadores, mais condições de consumo eles terão e isso faz aumentar as vendas das empresas e o nível da atividade econômica,
- **Regulamentação Governamental** – o Governo tem poder e autonomia para interferir na economia como bem entender, respeitando logicamente o poder Legislativo, mas mesmo assim tem poderes de ação. Ele pode intervir em situações de desequilíbrio, regulamentar certas atividades econômicas, favorecer com leis o capital nacional em detrimento da concorrência estrangeira, coibir ou incentivar importações de produtos que concorrem com a produção nacional e outras mais,
- **Investimento Governamental** – o Governo através de seus gastos de custeio (despesas para funcionamento de toda sua estrutura) e gastos de investimentos (obras públicas que beneficiam a comunidade) incentiva a atividade econômica uma vez que gastando dinheiro coloca-o para circular na economia, gerando empregos e sendo um grande consumidor para as empresas que aumentam suas vendas diretamente, quando vendem ou prestam serviços ao Governo, e indiretamente quando as pessoas que conseguiram empregos pelo o aumento da atividade econômica promovida pelo Governo são consumidores também para as empresas,

- **Globalização do mercado** – o empreendedor ao abrir seu negócio deverá pensar não somente no mercado local, onde sua empresa está situada, mas no mercado global. O efeito globalização tem mudado a forma de fazer negócios e principalmente o nível de concorrência entre as empresas. Dependendo da empresa, seus concorrentes podem estar não somente no mercado local (a cidade ou país que está situada), mas em qualquer lugar do mundo utilizando dos meios de comunicação, principalmente a Internet, a logística de empresas que atuam globalmente como os Correios, Fedex e outras que entregam qualquer produto em qualquer lugar. Outra questão da globalização é a expansão das empresas em busca de novos mercados e clientes que estão se instalando em outros países constituindo filiais ou comprando empresas locais que já estão estabelecidas no mercado e entendem a cultura local. Existe hoje uma forte movimentação de aquisição ou fusão de empresas concorrentes buscando uma melhor posição competitiva nos mercados que atuam.

8.3 Lei da Oferta e Demanda

A oferta é a quantidade de produtos que as empresas podem ou estão dispostas a vender a determinado preço de mercado. Quanto maior o preço, mais dispostas vão estar para vendas.

A demanda é a quantidade de produtos que os consumidores podem ou estão dispostos a comprar a determinado preço de mercado. Quanto menor o preço, mais dispostos ao consumo eles estarão.

O mercado está sempre em busca do preço de equilíbrio, onde o preço de venda seja interessante tanto para empresas como para consumidores. A esse preço dito justo o mercado estaria em equilíbrio. Mas dificilmente isso é conseguido, pois numa situação de concorrência perfeita onde os produtos são iguais e os vendedores e compradores são inúmeros a ponto de não influenciarem os preços que propiciaria esse equilíbrio, dificilmente ocorre. Diversas variáveis podem afetar os preços, não permitindo tal controle. Do lado do vendedor, um produto novo e inovador lhe permite cobrar o preço que desejar, pois os consumidores estão dispostos a comprar pela novidade, pelo status ou pelo modismo. Pelo lado do comprador, ele pode estar disposto a comprar um produto de seu gosto e preferência, mesmo que haja no mercado outros produtos similares a um preço mais baixo.

8.4 Ciclo de vida (produto e negócio)

Todo produto ao ser lançado no mercado terá um nível de aceitação e ao longo de sua vida sofrerá algumas modificações, incrementações para continuar atendendo a necessidade dos clientes. Alguns ficarão obsoletos pela inovação tecnológica e serão eliminados. Outros modernizados ou lançados em diversas versões para atingir uma gama maior de consumidores. O ciclo de vida de um produto no mercado pode ser dividido em quatro fases:

- (1) **Introdução** - O produto foi lançado no mercado e o crescimento das vendas é lento;
- (2) **Crescimento** - Há uma explosão da procura, uma melhoria dos lucros e o produto tende a massificar-se. Chegam novos competidores;
- (3) **Maturidade** - O ritmo de crescimento das vendas dá sinais de abrandamento. É uma fase em que as empresas tendem a entrar em guerras de preço e aumentar a publicidade;
- (4) **Declínio** - A procura entra em derrapagem, os lucros sofrem uma rápida erosão em direção ao ponto zero. Grande parte dos competidores começa a abandonar o mercado.

8.5 Forças competitivas

A análise e o acompanhamento constante das estratégias da concorrência, tanto no aspecto financeiro quanto mercadológico, são essências para o negócio. Uma questão básica, mas muitas vezes de difícil resposta é quem são os concorrentes? Muitas vezes ações são realizadas equivocadamente por não saber quem é o concorrente, fazendo a empresa perder tempo e dinheiro desnecessariamente.

A organização está inserida num ambiente competitivo que é o setor em que ela atua. A estrutura de um setor de negócios é determinada pela interação de 5 forças competitivas, segundo o autor Michael Porter em seu livro *Estratégia Competitiva*.

As 5 forças são:

- 1. Nível de rivalidade;**
- 2. Ameaça de entrantes;**
- 3. Ameaça de substitutos;**
- 4. Poder de compra do cliente;**
- 5. Poder de negociação do fornecedor.**

Fatores que Afetam a Competitividade

- Melhor acesso a fatores de produção;
- Maior disponibilidade de capital;
- Melhor captação de capital de terceiros;

- Melhor tecnologia;
- Maior acesso às informações dos consumidores;
- Aumento de players globais;
- Maturação de mercados – busca de novos mercados;
- Aumento de canais de distribuição.

8.6 Estratégia empresarial

A estratégia é uma concepção ou esquema delineado para que os objetivos possam ser alcançados.

É a escolha da alternativa que melhor combine tempo, risco, habilidades e recursos da empresa e deve assegurar a consecução da missão e busca da visão.

A idéia de estratégia está ligada à questão “como” na definição de objetivos.

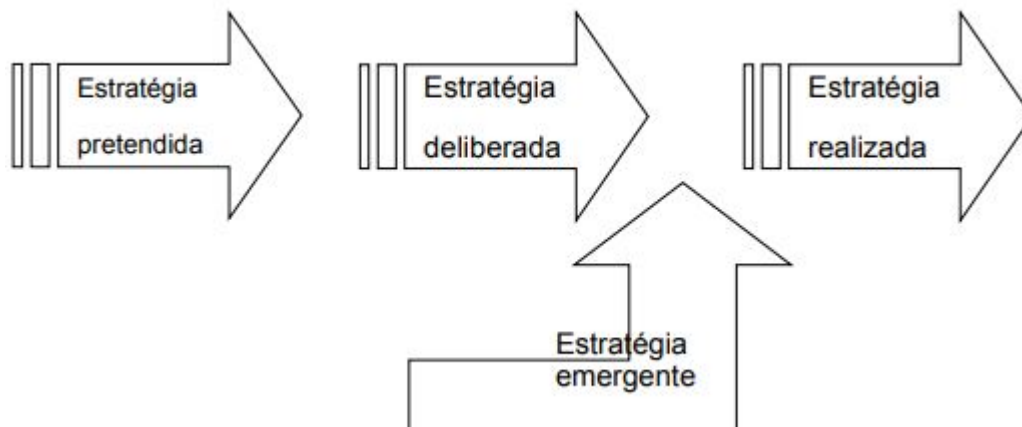
A estratégia diz respeito a como a empresa vai realizar a visão que foi proposta.

A formulação de uma estratégia requer:

1. Uma avaliação e compreensão do ambiente externo – mercado, concorrentes e relacionamentos;
2. Conhecimento profundo do ambiente interno – pontos fortes e fracos, estrutura, capital intelectual, recursos financeiros e tecnologia;
3. Detectar ou criar a vantagem competitiva da empresa. Vantagem competitiva é como a empresa se diferencia da concorrência e como essa diferenciação é percebida em termos de valor pelos clientes.

As organizações desenvolvem planos para seu futuro e também extraem padrões de seu passado. Temos então estratégia pretendida e estratégia realizada. Nem sempre a estratégia realizada será a pretendida, pois o mundo real exige pensar à frente e também alguma adaptação durante o processo.

A estratégia pretendida plenamente realizada é chamada de deliberada. Já aquela realizada, mas que não era pretendida, é chamada de emergente.



Assim a estratégia eficaz é aquela que se mistura de maneira que reflita as condições existentes e reaja a eventos inesperados.

Algumas considerações sobre estratégia:

- A estratégia fixa a direção

A estratégia mapeia o curso de uma organização para que navegue tranqüila no seu ambiente. Porém, deve-se ter o cuidado para que ela não oculte perigos potenciais. Seguir um curso pré-determinado em águas desconhecidas pode levar ao encontro de um iceberg. Embora a direção seja importante, às vezes é melhor movimentar-se devagar, pouco a pouco, olhando para o lado para que o curso possa ser mudado de um instante para outro.

- A estratégia focaliza o esforço

A estratégia promove a coordenação das atividades e o esforço localizado gerando um “pensamento grupal”. Porém, pode não haver visão periférica para abrir outras possibilidades.

- A estratégia define a organização

A estratégia provê significado e uma forma de se entender o que faz a organização. Porém, defini-la em excesso pode levar à simplicidade perdendo-se assim a rica complexidade do sistema.

- O pensamento estratégico como visão

Pensar estrategicamente significa ter uma visão do futuro, ver à frente.

Porém qualquer boa visão do futuro tem de estar enraizada na compreensão do passado. Então, é preciso ver atrás.

Mas é preciso ver de cima, ver o todo. Olhar para as árvores e ver a floresta. Só que a floresta vista de cima parece um tapete e quando se está no chão, ela já não parece mais ser um tapete. Por isso é preciso ver em baixo.

Agora o estrategista precisa ver diferente das outras pessoas. Ser criativo. Às vezes contestar a sabedoria convencional. Então precisa ver ao lado. Mas há muitas idéias criativas no mundo e além de ver ao lado, o estrategista precisa ver além. Ver além não é o mesmo que ver à frente. É construir o futuro, inventar um mundo que do contrário não existiria.

8.7 Mercado e Participação de mercado

O termo mercado não se refere ao local onde o produto será vendido. Não o local físico como uma loja, mas num conceito mais amplo como que tipos de pessoas (cultura, profissão, raça, nível de renda e idade) e que localização geográfica (países, regiões e cidades) necessitam do produto fabricado pela empresa. Quem são os concorrentes (players) que atuam no mercado. Quando falamos em mercado também pensamos no tamanho desse mercado (quantos consumidores existem para o produto) e na segmentação do mercado (dividi-lo em mercados menores para atender demanda específica).

Fatores de Atratividade do Mercado

1. Tamanho do mercado;
2. Potencial de crescimento;
3. Alta rentabilidade;
4. Inexplorado ou sub-explorado.

Segmentação de Mercado

Um segmento de mercado é um conjunto de clientes que tem necessidades e desejos em comum. Ao agrupar clientes semelhantes, você pode satisfazer suas necessidades específicas de forma mais eficaz. Quanto mais recursos e opções esses clientes demandam, mais razões você tem para dividi-los em grupos. O segmento de mercado é definido a partir das características do produto, estilo de vida do consumidor (idade, sexo, renda, profissão, família, personalidade etc) e outros fatores que afetam de uma maneira direta o consumo do produto.

Como os clientes fazem suas escolhas? Quando agrupa seus clientes usando as respostas a essas perguntas, você cria segmentos de mercado baseados nos benefícios que eles estão procurando. Como esses segmentos de mercado descrevem seus clientes a partir do ponto de vista dos clientes, e não do seu, oferecem melhor oportunidade para que você satisfaça as necessidades específicas de um grupo inteiro de clientes.

Participação de mercado

O mercado-alvo não é aquele que você gostaria de ter: é aquele que pode consumir o seu produto. Mas este mercado também é disputado pelos concorrentes. Nessa disputa, cada concorrente vai obtendo uma parte para si, a participação de mercado, de acordo com suas ações estratégicas. O líder de mercado é aquele com maior participação, ou seja, o que mais vende. Em mercados maduros, já dominados por fortes concorrentes, cada vez mais será difícil conseguir uma boa participação. Para a empresa aumentar sua participação de mercado ela terá que necessariamente diminuir a participação dos concorrentes. Não se criam clientes. Os clientes estão com o concorrente e é preciso tomá-los deles. Daí as “batalhas” de Marketing pela disputa de maior participação no mercado.

A estratégia para conseguir crescer em um mercado muito concorrido seria criar diferenciais de produto para se destacar dos demais, ou buscar a segmentação de mercado. Se especializar num segmento específico, e ser eficiente, não levando em conta todo o mercado.

8.8 Supply Chain

Ao conjunto de processos de várias empresas que atuam como fornecedoras/clientes umas das outras com a finalidade de entregar um produto ao mercado consumidor chamamos de cadeia de suprimentos ou supply chain. Quando analisamos essa mesma cadeia com vistas a agregar valor, ou seja, melhorar o produto, reduzir custos, agilizar processos ou aumentar a qualidade, damos o nome de cadeia de valor.

8.9 Valor agregado

Valor - o valor de um produto, processo ou sistema é o grau de aceitabilidade pelo cliente.

$$\text{Valor} = \text{Benefícios do Produto} / \text{Preço do produto}$$

Análise de valor Implica uma análise detalhada do valor criado pela empresa (cadeia de valor) através da distribuição dos custos totais de um produto ou serviço pelas suas diferentes etapas: concepção, fabricação, vendas, distribuição e serviço aos clientes. O que não agrega valor deve ser eliminado, terceirizado ou modificado. O que agrega valor deve ser mantido e otimizado.

8.10 Efeito escala

Ao entrar no mercado com seu produto, o empreendedor terá várias barreiras que dificultarão colocá-lo no mercado. O efeito escala é quando concorrentes já bem posicionados e com volumes expressivos de venda, conseguem ter custos menores de produção. Quanto mais vendem mais compram matéria-prima e mais usam seus recursos de produção, fazendo diminuir o custo unitário de produção. Já um novo entrante com volume de venda zero terá que ter um tempo de adaptação ou ter uma estratégia excelente de penetração de mercado para anular ou minimizar o efeito escala dos concorrentes. Muitas vezes lançar o produto a um preço mais baixo é perigoso. Pois, quem tem efeito escala também tem margens de lucro e volume que podem estimulá-lo a baixar seus preços para anular a estratégia do novo entrante e manter esse preço baixo por algum tempo até que o novo entrante não agüente financeiramente e ajuste seu preço à sua realidade de custos e volume de vendas.

8.11 Efeito experiência

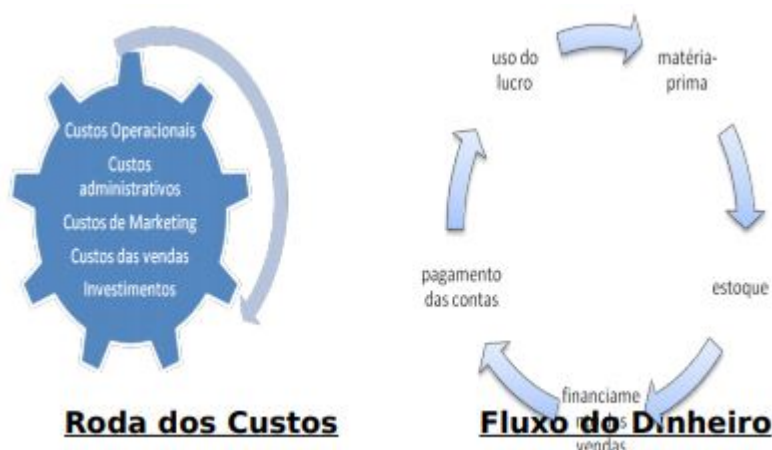
Começar um novo negócio requer um tempo de aprendizado. Aprender a operar o negócio, aprender o funcionamento do mercado e entender o comportamento do cliente. Esse tempo tem um custo para o empreendedor, pois erros cometidos por falta de experiência podem custar dinheiro e, até pior ainda, podem perder clientes que deixam de voltar na empresa, sem contar a propaganda negativa que vão fazer da empresa. Por isso, muito importante que o empreendedor seja uma pessoa disposta a aprender, adquirir conhecimentos constantemente. Mesmo antes de iniciar o negócio já é necessário que ele aprenda o máximo possível do negócio, o que é uma vantagem importante do sistema de franquias, onde o empreendedor (franqueado do sistema) recebe bastante treinamento e suporte do franqueador, minimizando os erros que possam afetar o desempenho da empresa.

8.12 Ciclo financeiro

Como vimos nos fundamentos financeiros, o empreendedor deve conhecer o fluxo do dinheiro dentro da empresa. Saber gerenciar esse fluxo, através do fluxo de caixa e saber como sua empresa “faz dinheiro”, de onde vêm os ganhos, e aonde tem os “vazamentos de dinheiro”, onde tem custos e gastos desnecessários.

A saúde financeira da empresa, que é a capacidade de pagar suas contas sempre em dia e ainda acumular capital para re-investir em forma de melhorias e expansão de mercado, é requisito básico de sobrevivência para o empreendedor. Tomar decisões que afetam o ciclo financeiro geralmente são de responsabilidade do proprietário e todo cuidado é pouco nessa hora, pois as consequências às vezes não são imediatas e sim no longo prazo. Pode ocorrer também de levar a um desequilíbrio difícil de ser restaurado, levando a uma degradação da saúde financeira que levará ao fim da empresa.

Assim, toda decisão que afete o fluxo financeiro é estratégica. Põe em risco a saúde financeira da empresa. A gestão financeira é responsável por cuidar desse fluxo e garantir o equilíbrio financeiro. O empreendedor poderá delegar a um gestor essa função quando geralmente seu tempo é dedicado a fazer negócios, criar produtos, fazer parcerias e prospectar novos fornecedores. É comum entregar tal responsabilidade para parentes ou o sócio por ser uma função que envolve dinheiro, mas às vezes se comete um erro não contratando um profissional capacitado, pois o medo de ser roubado pelo funcionário poderá levar a perdas maiores pela má gestão do dinheiro. Existem diversos controles para que o empreendedor não seja lesado e permitem a ele controlar e cobrar do seu gestor. Assim recomenda-se um gestor profissional para cuidar das finanças da empresa.



O ciclo financeiro começa com a empresa comprando matéria-prima (ou produtos para revender no caso de comércio) e ao processá-la a transforma em estoque de produtos acabados que depois de vendidos se transformam em valores financeiros. Com essa receita, a empresa pagará seus custos e o que sobrar será lucro. O destino desse lucro é remunerar o capital do proprietário que aplicou seu capital na constituição da empresa e também, além de remunerar o capital, ser usado para melhoria e expansão da empresa.

Ao lado desse fluxo do dinheiro que gira em sentido horário, temos outra roda que pode facilitar ou enterrar o giro, por isso imaginamos uma roda denteada. São os custos da empresa para funcionar começando com o custo operacional (para produzir-indústria e revender-comércio), o custo administrativo (atividades de suporte ao processo operacional), o custo de Marketing (divulgação da empresa e prospecção de clientes) e o custo das vendas (comissão da força de vendas e impostos). Além de todos esses custos necessários para que a empresa funcione, existe a necessidade constante de investimentos (melhoria do produto, renovação de equipamentos e instalações, expansão do mercado da empresa e outros).

O empreendedor deverá conseguir fazer o fluxo de dinheiro fluir sem que a roda dos custos cause entraves ao mesmo. Por isso, conhecer de finanças e dos custos da empresa é fator crítico de sucesso empresarial.

8.13 Liderar pessoas

É a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente, em cooperação com os demais colegas, visando atingir os objetivos que foram determinados pela empresa. O empreendedor deverá ser um líder que consiga mobilizar pessoas para sua causa, para sua visão e assim obter os resultados que almeja.

Toda organização tem que ter um líder, aquele que mostra a todos a visão da empresa e convoca a todos que busquem essa visão.

É papel do líder:

1. Dar um significado comum à visão e missão;
2. Conseguir o consenso;
3. Estabelecer prioridades;
4. Reforçar e difundir a visão, missão e valores da organização;
5. Recrutar e manter talentos.

As pessoas são a ponte de ligação entre o resultado esperado e a gestão empresarial.



8.14 Gestão do Conhecimento

Gestão do conhecimento é criar meios de que o conhecimento gerado pela empresa, do ciclo operacional, do relacionamento com os clientes e fornecedores, da tecnologia usada, dos processos de inovação, do clima organizacional da empresa sejam preservados e repassados aos novos funcionários, para que esse conhecimento não seja perdido com a saída da empresa de funcionários antigos e para que a partir desse conhecimento já existente a empresa possa evoluir sempre na busca da melhoria contínua dos seus processos.

A gestão do conhecimento é algo que deve ser tratado com bastante atenção, pois será fator estratégico, que contribuirá não só para a sobrevivência da organização, como também para o seu crescimento. Com o conhecimento em alta, mão-de-obra barata deixou de ser vantagem competitiva há algum tempo. O sucesso da empresa hoje está vinculado ao seu pessoal, seu principal ativo, responsável pelo aumento de qualidade dos seus produtos e serviços, pelo mercado e sua competitividade.

O novo padrão de competitividade coloca recursos humanos como uma peça fundamental na estratégia das empresas, pois a combinação de infra-estrutura organizacional com profissionais de conhecimento é um recurso difícil de se replicar, imóvel e, portanto, capaz de dar sustentabilidade e competitividade às empresas.

A cultura corporativa, a habilidade de gerar conhecimento, a capacidade de aprender, a inovação pró-ativa e a flexibilidade cognitiva dos empregados, que também dependem de política de contratação, e a retenção de pessoal devem, também, ser considerados itens importantes dentro da formulação estratégica. Portanto, o novo padrão de competitividade exige que a performance de uma empresa esteja relacionada ao valor de seus recursos humanos (capital humano) e às suas competências.

Existe uma mudança em processo, onde o conhecimento humano é o ponto chave. Esta mudança, denominada de Revolução do Conhecimento, é vista como a ruptura de um modelo de organização calcado na indústria, para um novo modelo, onde não só o capital financeiro é importante, mas também o chamado Capital Intelectual.

O capital intelectual, segundo Stewart constitui a matéria intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência – que pode ser utilizada para gerar riqueza. É a capacidade mental coletiva.

O capital humano (as pessoas) é um dos componentes do capital intelectual da empresa. Outros são a marca da empresa, seus relacionamentos de mercado (fornecedores e outros), sua carteira de clientes, seu capital tecnológico (o grau de informatização da empresa) e suas patentes de produtos.

Vejamos a Intel que apresentou em 1996 U\$ 24 bilhões em ativos para um valor de mercado de U\$ 110 bilhões. Vários são os exemplos de empresas cujas ações têm sido negociadas ou que o mercado avalia acima dos seus valores patrimoniais. Então, a grosso modo, essa diferença entre o valor de mercado e o valor de seus ativos seria o valor do capital intelectual.

9. Bibliografia

- Livro Texto: O Segredo de Luísa – Fernando Dolabela, Ed. Sextante

- Plano de Negócios:

- Construindo Planos de Negócios – Salim, Hochman, Ramal, Ed. Campus
- Administração para Empreendedores – Antônio César – Ed. Pearson
- Planos de Negócios que Dão Certo – Jose Carlos A. Dornelas – Ed. Campus

- Outros:

- Agregando Valor ao seu Negócio – Robert B. Tucker, Ed. Makron Books
- Definição do Negócio – Derek F. Abell, Ed. Atlas
- Além da Fronteira do Core Business – Chris Zook – Ed. Campus
- O Monge e o Executivo – James C Hunter – Ed. Sextante
- Posicionamento – Al Ries e Jack Trout – Ed. Pearson

- Desenvolvimento Pessoal:

- Você Pode Negociar Qualquer Coisa – Herb Cohen – Ed. Record
- Independência Financeira – Kiyosaki e Lechter – Ed. Campus
- As 10 Leis do Crescimento Pessoal – Dan Sullivan – Ed. Best Seller
- As 7 Leis Espirituais do Sucesso – Deepak Chopra – Ed. Best Seller

OBRIGADO!

Curso de Empreendedorismo

