



Empreendedorismo e Plano de Negócios

6º semestre Análise e Desenvolvimento de Sistemas

- ◆ Apresentação
- ◆ Ementas
- ◆ Bibliografia
- ◆ Método de avaliação
- ◆ Aspectos comportamentais



Esta disciplina trata da questão da formulação das estratégias para abrir um empreendimento (seu próprio negócio) a partir da identificação do perfil e das características próprias do futuro empreendedor, características estas que darão as bases para a viabilidade do empreendimento. Trata, também, das definições de um plano de negócios, sua importância e sua finalidade para o futuro empreendedor. Trata, por fim, da análise e viabilidade de um novo negócio.



OBJETIVOS GERAIS



Faculdade de Tecnologia de SJCampos

Permitir que os alunos possam adquirir conhecimentos sobre os fundamentos da gestão e do empreendedorismo e permitir o conhecimento das principais práticas de gestão aplicadas pelas organizações (com ou sem fins lucrativos), tendo em vista a busca da excelência de desempenho.

Caberá a disciplina Empreendedorismo e Plano de Negócios, desenvolver competências dos alunos para a criação, gestão e sobrevivência de novos empreendimentos, a partir das informações e os conhecimentos necessários para o seu desenvolvimento, requer:



OBJETIVOS GERAIS

- ✓ **Identificar e desenvolver o comportamento empreendedor e inovador aos alunos de formações diversas para estudar, gerar e propagar conhecimento multidisciplinar, independentemente de suas áreas de especialização;**
- ✓ **Analisar a concepção de novos negócios, visando à identificação de oportunidades e análise da sua viabilidade, conscientizando os alunos sobre o seu potencial como empreendedor.**
- ✓ **Focalizar os conhecimentos adquiridos durante o curso para o ambiente das pequenas e micro empresas despertado os alunos sobre os seus potenciais como empreendedores;**
- ✓ **Desenvolver um plano de negócios para pequenas empresas;**



OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Saber abordar as questões relacionadas com a identificação das novas oportunidades locais de negócios, apontando tendências globais que geram estas oportunidades.

- ✓ Desenvolvimento da visão sistêmica da gestão a partir dos fundamentos de excelência adotados nos modelos nacionais para avaliação da gestão nas organizações.

- ✓ Estimular a busca por autoconhecimento e percepção de si mesmo, através de questionamentos colhidos da experiência concreta individual e coletiva.



OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Conhecimento dos principais comportamentos e atitudes normalmente observados em Empreendedores de sucesso.
- ✓ Conhecimento do processo de criação de um novo empreendimento e do desenvolvimento do Plano de Negócio como apoio.
- ✓ Conscientização da importância de praticar na vida os conteúdos adquiridos no curso, para que as competências mencionadas nos objetivos gerais deste plano sejam plenamente desenvolvidas.



Bibliografia

Bibliografia básica

DOLABELA, Fernando. O Segredo de Luísa, São Paulo: Ed. Cultura, 2000.

Fundação Prêmio Nacional da Qualidade. Rumo a Excelência/2006 – 250 e 500 pontos. São Paulo: FPNQ, 2006. Disponível para download www.fnq.org.br

HISRICH, R.D.; PETERS, M. P. Empreendedorismo: São Paulo: Virtual / Bookman.

Bibliografia virtual

KOTLER, P.; ARMSTRONG, E. G. Princípios de marketing. 12. Ed. São Paulo: Pearson.

HOLM, S. Plano de negócios em sete etapas. Tradução de Ilka Maria de Oliveira Santi. Curitiba: IBPEX.

MAXIMIANO, A. S. Administração para empreendedores. São Paulo: Pearson.



Bibliografia

Bibliografia complementar

KENNEDY, CAROL. Guia Dos Gurus Do Gerenciamento: São Paulo: Record.

KOTLER, P. KELLER, K.L. Administração de Marketing, 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

RAZZOLINI FILHO, Edelvino. Empreendedorismo: dicas e planos de negócio para o século XXI: São Paulo: Virtual / IBPEX.



Programa

1 – Histórico

- 1.1 – Conceitos e definições de empreendedorismo
- 1.2 – O espírito empreendedor
- 1.3 – Definir – “empreendedorismo pode ser aprendido?”.

2 – Competências e comportamentos dos empreendedores de sucesso

- 2.1 – Características do empreendedor.

3 – Plano de Negócios – uma visão geral

- 3.1 – Qual a finalidade de um plano de negócios.
- 3.2 - Estruturas do Plano de Negócios
 - 3.2.1 - Pesquisa de mercado;
 - 3.2.2 - Planejamento de Marketing;
 - 3.2.3 - Planejamento Financeiro;
 - 3.2.4 - Plano de Gestão empresarial;



Programa

- 4 – Desenvolvimento de um Plano de Negócios de uma pequena empresa.**
- 5 – Empreendedorismo Corporativo.**
 - 5.1 - Definição e conceitos**
 - 5.2 – Aplicação empresarial.**
- 6 Fundamentos da Excelência - Critérios utilizados para avaliar a aplicação dos Fundamentos da Excelência: (FNQ)**



Trabalho Escrito

- ✓ O Trabalho Escrito consiste na apresentação de um plano de negócios a ser desenvolvido ao longo do semestre;
- ✓ O Trabalho Escrito é parte integrante da nota do aluno e deve ser apresentado ao professor no final do semestre;
- ✓ Pode ser formado grupos de até 5 pessoas para execução, apresentação e entrega do Trabalho Escrito;



Avaliação

- ✓ Avaliação mensal
- ✓ Provas Bimestrais
- ✓ Participação em sala de aula
- ✓ Entrega de trabalhos individuais / apresentação de seminários

<https://www.sebraemg.com.br/atendimento/bibliotecadigital/documento/software/software-plano-de-negocio-30>

$$P1*0,3 + Trabalho*0,4 + P2*0,3$$

Média necessária para aprovação > 6,0

Média da nota semestral = 6,0

Número máximo de faltas = 25%

do número de aulas da matéria



Empreendedorismo

+

Inovação

+

???

=

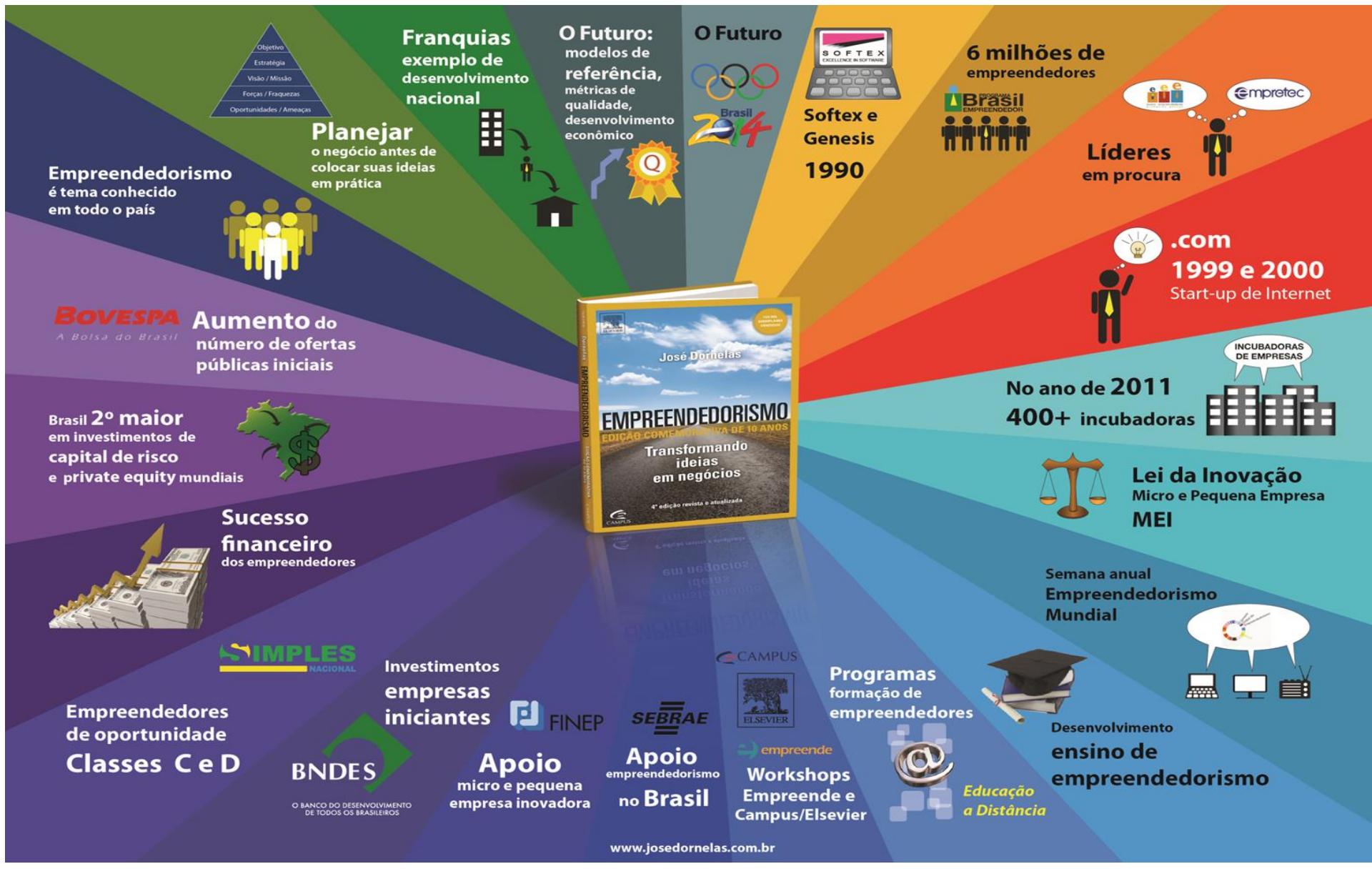
Prosperidade



O “velho” modelo econômico (a era da manufatura)

X

O “novo” modelo econômico (a era da inovação empreendedora)





Inovação

Inovação é vista como algo novo, ocorre com aplicação efetiva e resultados tangíveis.

Mudança está associada à inovação.

Mas nem toda mudança é uma inovação!

Apresentada de outra forma, inovação trata de ação (prática), para atender ou ser aplicada na atividade industrial, na sociedade, na vida, produzindo melhorias sensíveis.

Mas nem toda melhoria é uma inovação!

O Inovador sempre busca novas formas de fazer!



Inovação

Inovação é o conjunto de atividades de um processo que se desenvolve desde o nascimento de uma idéia até sua comercialização, passando por:

- estudo do mercado, geração de idéias
- pesquisa básica e/ou aplicada,
- desenvolvimento do protótipo, ensaios, testes e
- pelas primeiras etapas de produção e comercialização.

A inovação explora oportunidades, obrigando a empresa a adaptar-se a novas situações e exigências do mercado em que compete.



Tipos de inovação:

- de produto
- de processo
- de marketing
- organizacionais



Produtos melhorados

Demanda do mercado
conhecida e previsível

Rápido reconhecimento
e aceitação do mercado

Facilmente adaptável
as vantagens existentes
no mercado

Localiza-se na atual
com segmentação do mercado

Produtos inovadores

Elevado risco de
fracassar

Difícil reação imitativa da
concorrência

Necessidade de política
de marketing

Demanda não coincide
segmentos de mercado
estabelecido



Global Entrepreneurship Monitor

EMPREendedorismo NO BRASIL

Relatório Executivo



Modelo OCDE de indicadores de empreendedorismo

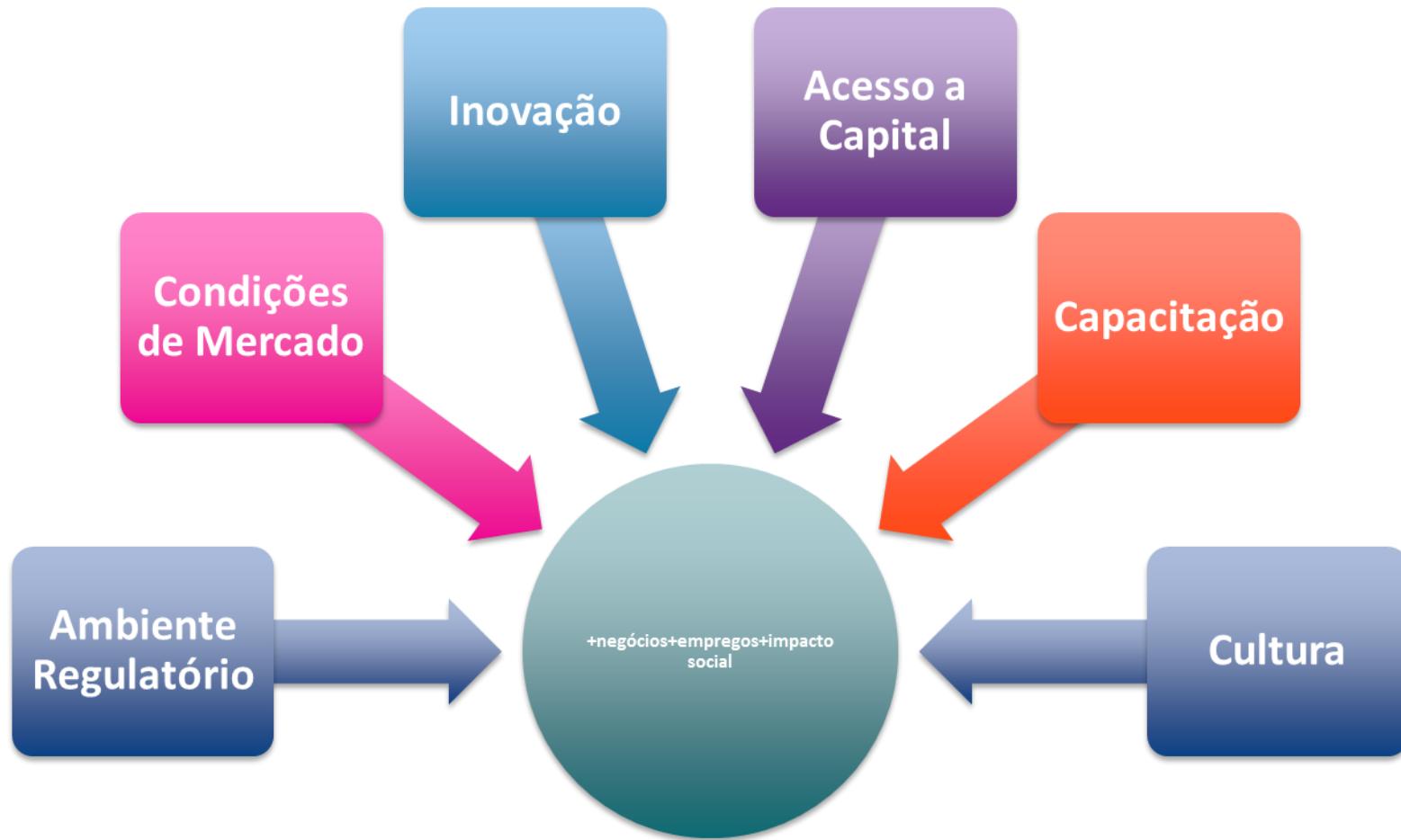




Tabela 1.7.2 – Percentual da população segundo o sonho – Brasil – 2014

Sonho	Brasil		
	2012	2013	2014
Comprar a casa própria	48,0	45,2	41,9
Viajar pelo Brasil	50,2	42,5	32,0
Ter seu próprio negócio	43,5	34,6	31,4
Comprar um automóvel	36,4	34,3	26,9
Ter um diploma de ensino superior	31,6	25,5	21,6
Viajar para o exterior	33,0	26,8	18,0
Ter plano de saúde	29,9	22,5	17,1
Fazer carreira numa empresa	24,7	18,8	15,8
Casar ou formar uma família	16,1	14,0	11,5
Comprar um computador	15,2	11,9	6,3

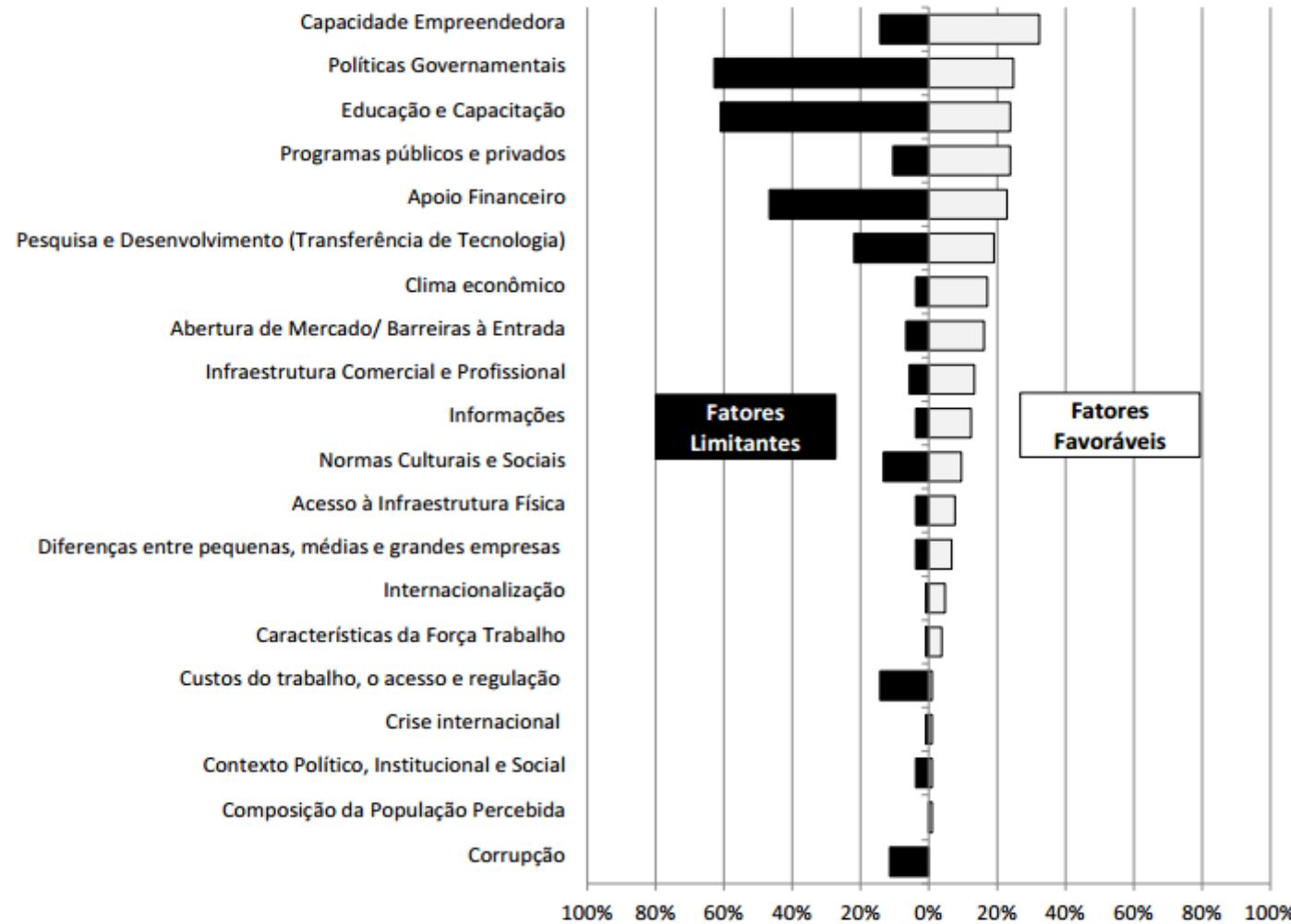
Fonte: GEM Brasil 2014

* Percentual da população de 18-64 anos



Em 2014, a proporção de empreendedores por oportunidade em relação à TEA, no Brasil foi de 70,6%. Ou seja, do total de empreendedores brasileiros em 2014, 70,6% o foram por oportunidade.

Gráfico 2.2.1 – Especialistas avaliando o Brasil segundo os fatores limitantes e favoráveis – Brasil 2014





Fatores associados com maiores níveis de atividade empreendedora (GEM)

- Percepção da oportunidade
- Fatores sociais e culturais
- Educação (segundo grau e universitário)
- Participação das mulheres
- Experiência
- Suporte financeiro para start-ups



Peculiaridades Brasileiras

FATEC

Faculdade de Tecnologia de SJCampos

58% dos empreendedores investiram menos de R\$10 mil

18% desembolsaram menos de R\$2mil

19% conseguiram alocar valores mais robustos (acima de R\$30 mil)

27% dos empreendedores iniciais e 20% dos negócios estabelecidos atuam no setor de alimentação. Outros destaques: vestuário e confecções

82,3% dos empreendedores iniciais não oferecem novidades

85,7% de empreendedores estabelecidos não oferecem novidades



De onde vem o \$\$? (Pesquisa Sebrae/GEM 2011)

Capital Próprio		70,5%	Família
36%	Brasil	22,3%	Amigos ou vizinhos
86%	EUA	3,8%	Investidores
67%	China	2,9%	Colegas de trabalho
44%	Russia	0,6%	Outros

Capital de Risco? Angel?

Por quê?



Porque muitas empresas não sobrevivem?



O que eles não sabiam...

Uma equipe treinada/qualificada é importante

Quem são seus clientes (e quantos)

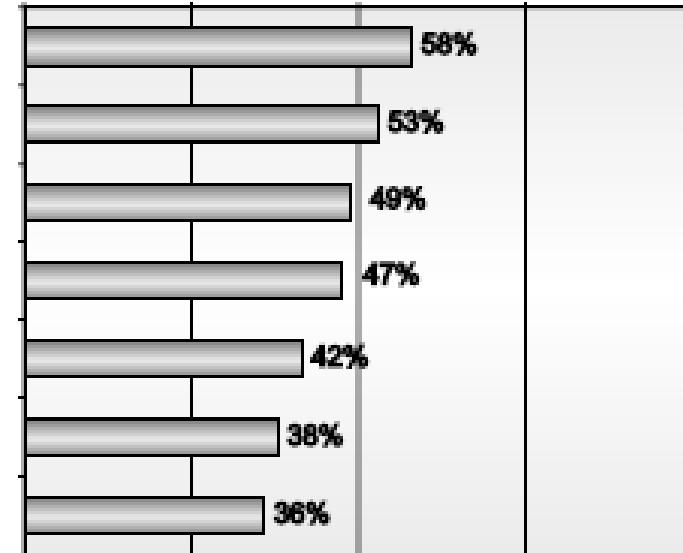
Número de competidores

Localização é importante

Questões legais

Informações de fornecedores

Valor do investimento inicial



* *Questão feita aos que quebraram/fecharam a empresa*

33% planejamento prévio

25% suporte do governo e leis específicas para as PMEs

19% melhorar desenvolvimento econômico do país

15% boa gestão desde o início

5% evitar misturar questões pessoais com a empresa

3% outro



Porque eles quebraram...

* *Questão feita aos que quebraram/fecharam a empresa*

25% falta de capital

19% não tinha clientes ou tinha maus clientes (inadimplência)

11% problemas de planejamento ou falta dele

11% questões pessoais

9% problemas de sociedade

7% problemas legais

6% competidores fortes

6% não tinha lucros

2% altos impostos

10% outro



Principais Recomendações

- 1. Trabalhar perfil empreendedor**
- 2. Plano de negócios (antes, na abertura, e depois)**
- 3. Gestão profissional**
- 4. Suporte do governo / crescimento econômico**
- 5. Criar condições para oferecer alternativas de investimento (*angel investing, venture capital...*)**



Empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos

O empreendedor é aquele que percebe uma oportunidade e cria meios (nova empresa, área de negócio, etc.) para persegui-la.

O processo empreendedor envolve todas as funções, ações, e atividades associadas com a percepção de oportunidades e a criação de meios para persegui-las.



O empreendedor

“O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente através da introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização, ou pela exploração de novos recursos e materiais” Joseph Schumpeter (1949)

“É aquele que faz acontecer, se antecipa aos fatos e tem uma visão futura da organização” José Dornelas (2001)



O empreendedor

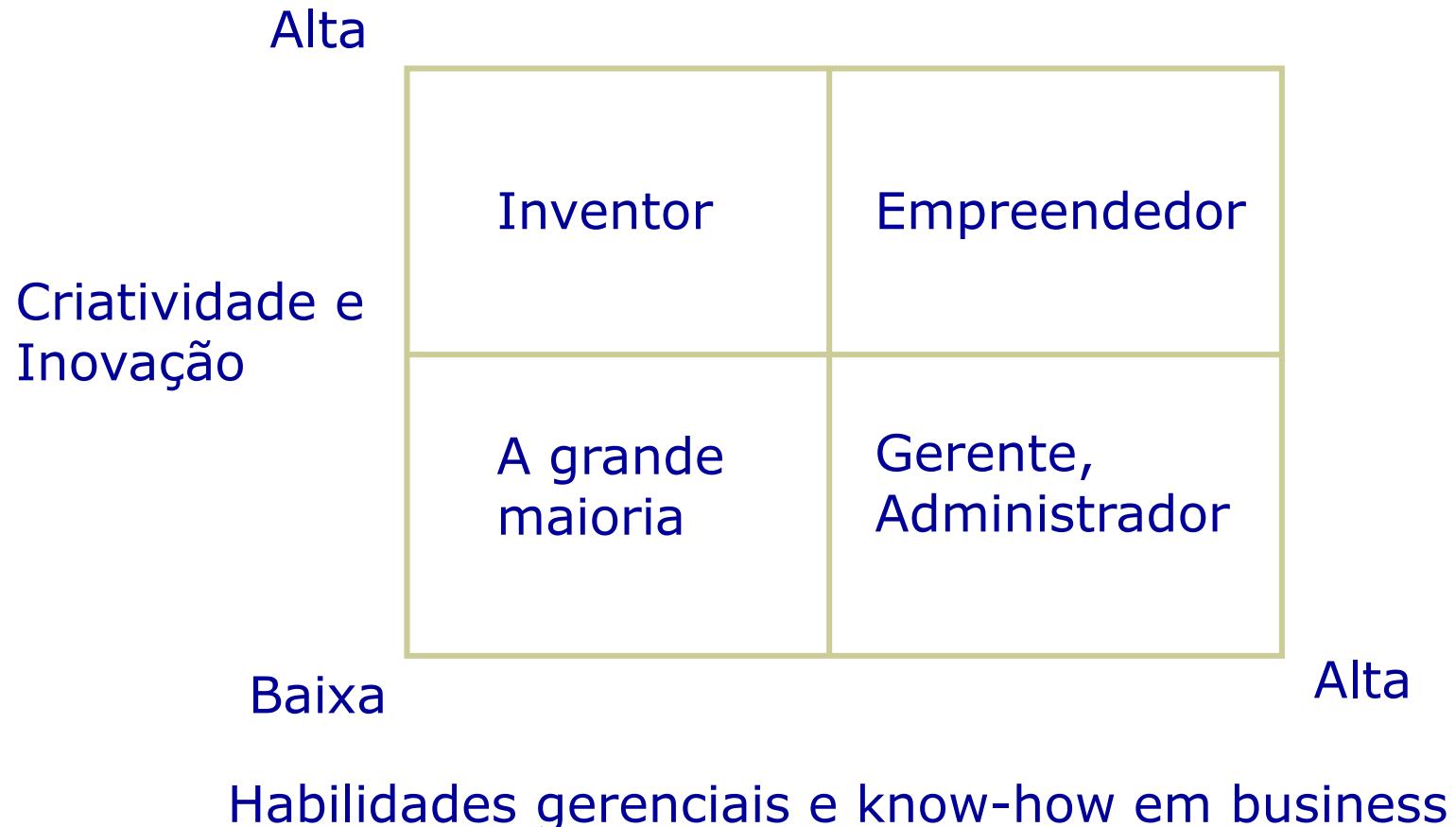
Em qualquer definição de empreendedorismo encontram-se, pelo menos, os seguintes aspectos referentes ao empreendedor:

- **Iniciativa para criar/inovar e paixão pelo o que faz**
- **Utiliza os recursos disponíveis de forma criativa transformando o ambiente social e econômico onde vive**
- **Aceita assumir os riscos e a possibilidade de fracassar**



Quem é o empreendedor?

Faculdade de Tecnologia de SJCampos





Segundo Bygrave (1995), podem observar-se quatro grandes fases no processo de criação de uma empresa:

- i. A ideia, ou seja, a identificação da oportunidade;**
- ii. Decisão de avançar;**
- iii. Implementação;**
- iv. Crescimento.**



networking

fazer a diferença

dinamismo

liderança

organização

risco

visão

Empreendedores de sucesso

motivação

planejamento

criatividade

conhecimento

equipe

paixão

explorar oportunidades



Sistema empreendedor



Auto-realização



*Visão é um **í**magem
desejada de um espaço
a ser ocupado no
mercado e a organização
necessária*



Tipos de empreendedores*

- ◆ Nato
- ◆ Que aprende (inesperado)
- ◆ Serial
- ◆ Corporativo
- ◆ Social
- ◆ Necessidade
- ◆ Herdeiro (sucessão familiar)
- ◆ “Normal” (planejado)



Mito 1: Empreendedores são natos, nascem para o sucesso

- **Realidade:**
 - Enquanto a maioria dos empreendedores nasce com um certo nível de inteligência, empreendedores de sucesso acumulam relevantes habilidades, experiências e contatos com o passar dos anos.
 - A capacidade de ter visão e perseguir oportunidades aprimora-se com o tempo.

Mito 2: Empreendedores são “jogadores” que assumem riscos altíssimos

- **Realidade:**
 - tomam riscos calculados
 - evitam riscos desnecessários
 - compartilham o risco com outros
 - dividem o risco em “partes menores”

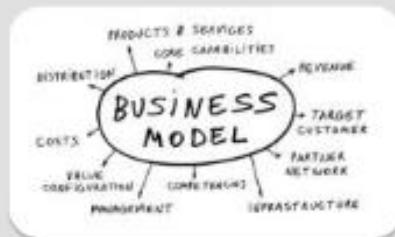


Mito 3: Os empreendedores são “lobos solitários” e não conseguem trabalhar em equipe

- **Realidade:**
 - São ótimos líderes
 - Criam times
 - Desenvolvem excelente relacionamento no trabalho com colegas, parceiros, clientes, fornecedores e muitos outros



O Que é Modelo de Negócios?



Não existe um consenso de uma definição de Modelo de Negócios, porém é comum utilizar a seguinte definição:

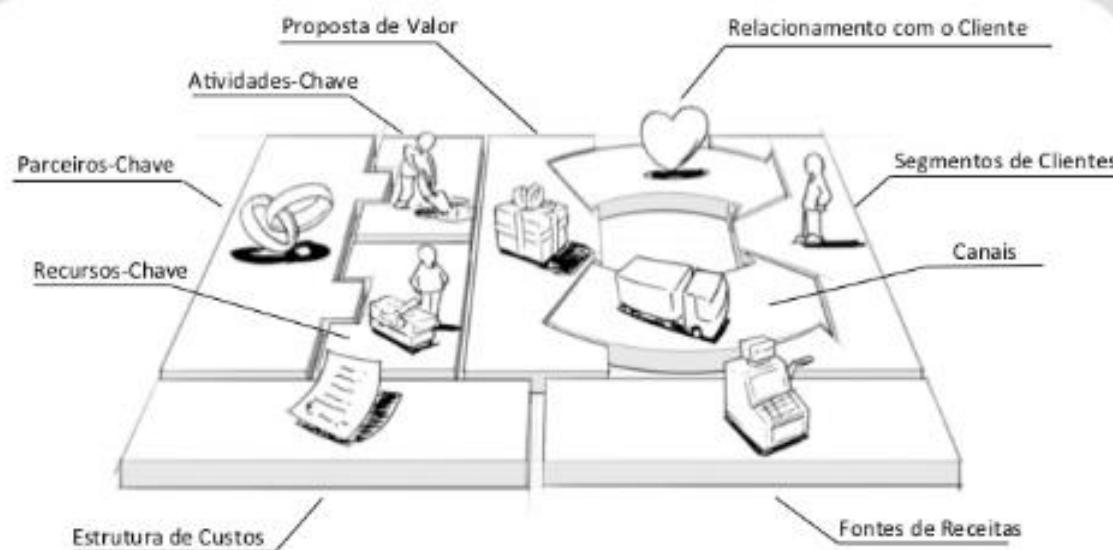
“ É a forma como uma organização cria, entrega e captura valor, seja ele econômico, social ou outra forma de valor. ”

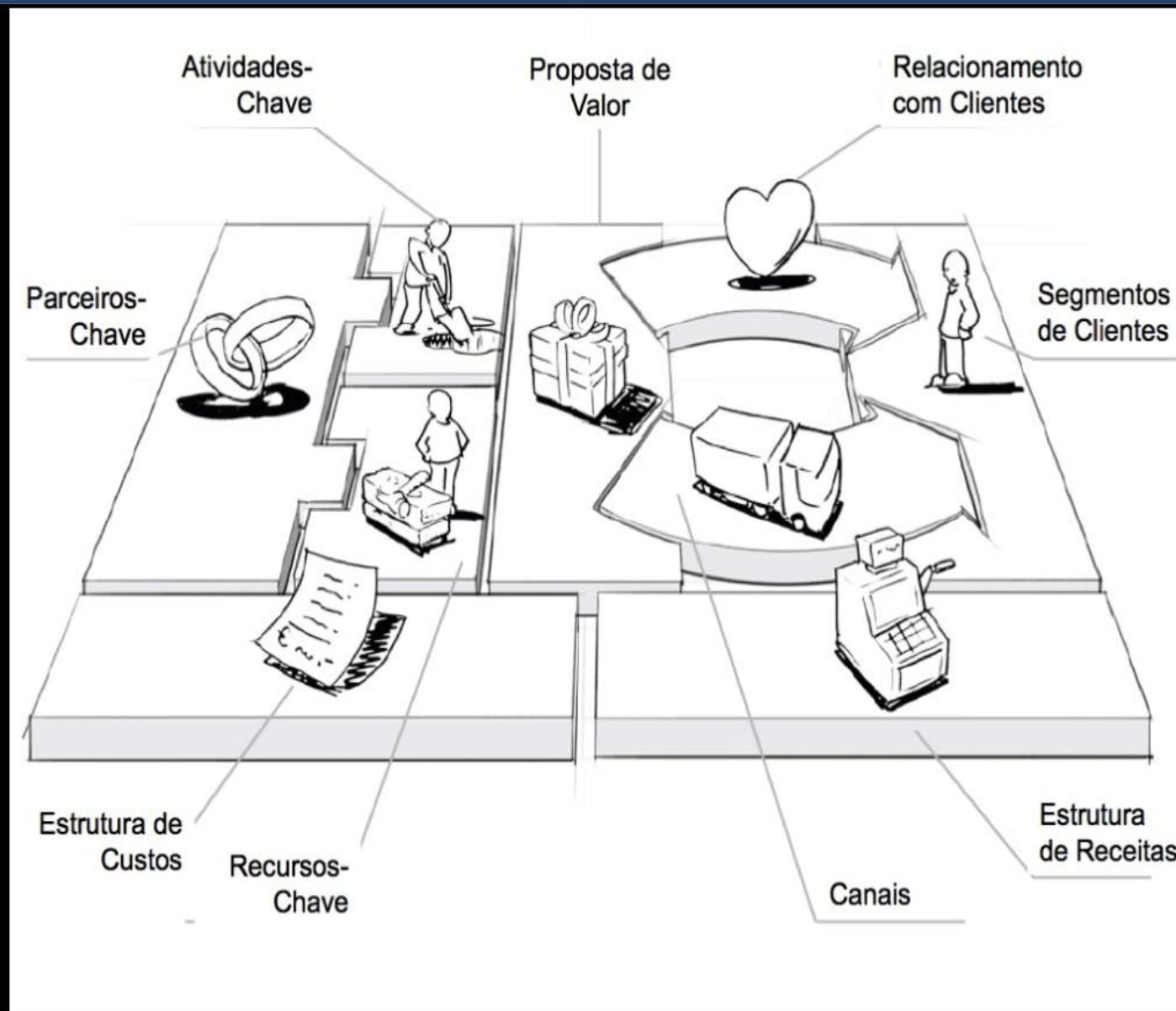




Modelo Canvas

O Modelo de negócios Canvas é composto de 9 blocos que juntos descrevem as principais partes de um negócio.

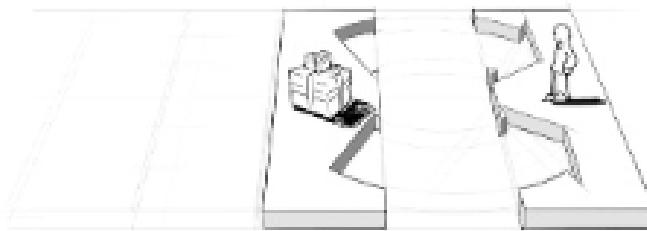






Proposta de Valor

Apresentação do Modelo de Negócios Canvas



A proposta de valor é como a empresa cria valor para um determinado segmento de cliente e se diferencia da concorrência.

Exemplos:



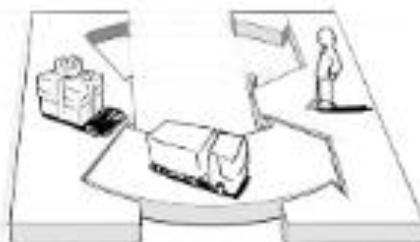
Produtos inovadores com qualidade e design diferenciado e simples de serem usados



Lanches rápidos, saudáveis e personalizados



Canais



São a forma como uma empresa comunica e entrega a sua proposta de valor para cada segmento de cliente.
Basicamente, envolve os canais de marketing e logístico das empresas.

Exemplos:



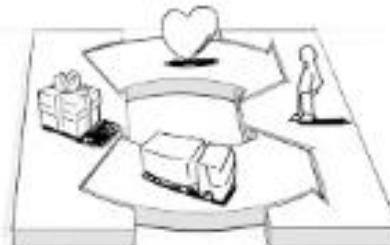
Correios e operadores logísticos privados



Site, SEO, link patrocinado e publicidade online



Apresentação do Modelo de Negócios Canvas

Relacionamento com o Cliente

O relacionamento com o cliente é a forma como a empresa interage com um segmento de cliente.

Motivações

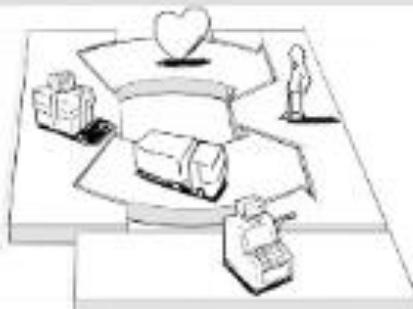
- Captura de clientes
- Retenção de clientes
- Incremento de vendas
- Fortalecimento da marca



Agências, agências Van Gogh, atendimento por telefone, SAC, ouvidoria, redes sociais e internet banking



Fontes de Receita



Descreve a forma como uma empresa gera receita através de cada segmento de cliente.

Exemplos:



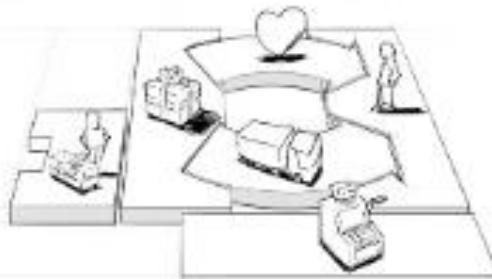
Venda de passagens aéreas, transporte de carga e reserva de carros e hotéis



Venda de revistas, licenciamento de produtos e venda de animações



Recursos-Chave



São os principais recursos necessários para que uma empresa faça seu modelo de negócios funcionar.

Exemplos:



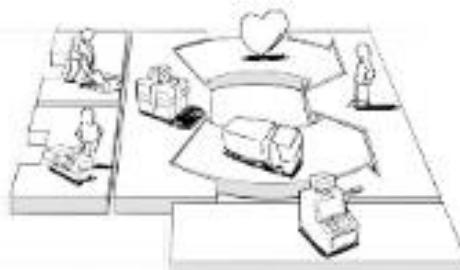
Base de usuários, equipe, servidores e plataforma



Minas, equipamentos e know-how técnico



Atividades-Chave



São as atividades essenciais para o que o modelo de negócios da empresa funcione corretamente.

Exemplos:



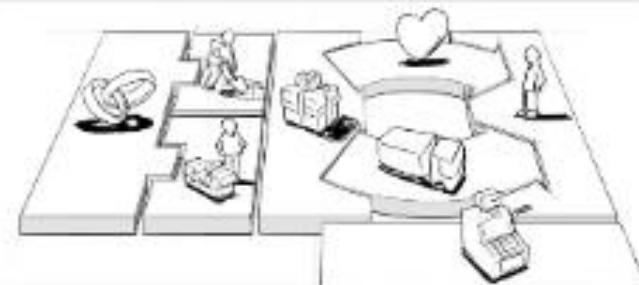
Elaborar programas, produzir programas, vender propaganda e buscar novos talentos



Desenvolver novos chocolates, produzir chocolates, gestão das franquias, distribuição e venda



Parceiros-Chave



São empresas, instituições e/ou pessoas que são importante para o funcionamento do modelo de negócios.



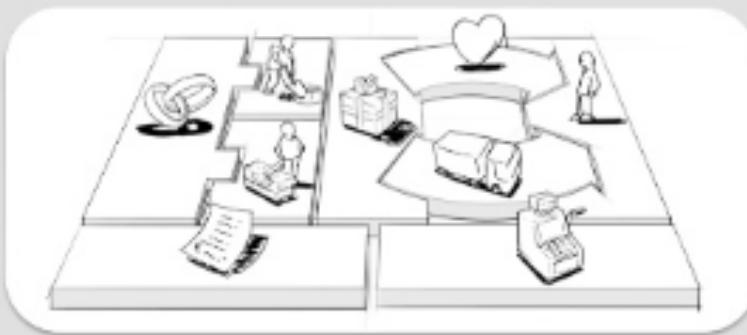
Fornecedores e franqueados



Facebook, appstores, comunidade dos jogos e lojas que vendem cartão pré-pago Zynga



Estrutura de Custos



A estrutura de custos envolve os principais custos decorrente da operação do modelo de negócios.



Infraestrutura da rede, lojas, funcionários, marketing e call center



Aviões, manutenção dos aviões, combustível, marketing, funcionários, call center e sistemas de TI

Parceiros Chave



Atividades Chave



Prospecção de novos estabelecimentos

Manutenção da plataforma

Divulgação das promoções

Gerenciamento das ofertas

Proposta de Valor



Descontos de 50% até 95% em produtos e serviços

Relacionamento com o Cliente



Emails diários com promoções, site e SAC

Vendedores e equipe de atendimento

Segmento de Cliente



Pequenos e médios comerciantes

Recursos Chave



Equipe de vendedores

Plataforma

Reputação

Canais



Site, app, email marketing, redes sociais, publicidade online

Venda direta e site

Pequenos e médios comerciantes interessados em divulgar o seu estabelecimento

Estrutura de Custos

Vendedores



Marketing

Funcionários

Pagamentos online

Infraestrutura de TI

Fontes de Receita

Grátis



50% do valor do cupom

CONSTRUINDO UM PLANO DE NEGÓCIOS



FATEC

Faculdade de Tecnologia de SJCampos

Visão Geral





O processo empreendedor

Identificar e avaliar a oportunidade

criação e abrangência da oportunidade
valores percebidos e reais da oportunidade
riscos e retornos da oportunidade
oportunidade versus habilidades e metas pessoais
situação dos competidores

Desenvolver o Plano de Negócios

1. Sumário Executivo
2. O Conceito do Negócio
3. Equipe de Gestão
4. Mercado e Competidores
5. Marketing e Vendas
6. Estrutura e Operação
7. Análise Estratégica
8. Plano Financeiro
- Anexos

Determinar e Captar os recursos necessários

recursos pessoais
recursos de amigos e parentes
angels
capitalistas de risco
bancos
governo
incubadoras

Gerenciar o negócio

estilo de gestão
fatores críticos de sucesso
identificar problemas atuais e potenciais
implementar um sistema de controle
profissionalizar a gestão
entrar em novos mercados



PORQUE ESCREVER UM PLANO DE NEGÓCIOS?

O plano de negócios:



- Permite o planejamento das ações a serem tomadas
- Alinha toda a organização em torno de objetivos comuns e bem definidos
- Permite que o empreendedor identifique os principais riscos e planeje como atenuá-los



- Provê informação sobre a viabilidade e lucratividade do negócio para:
 - Potenciais investidores
 - Bancos, instituições de fomento
 - Parceiros estratégicos
 - Consultores
- Levantamento de fundos

PRINCIPAIS QUESTÕES A SEREM RESPONDIDAS POR UM PLANO DE NEGÓCIOS



Faculdade de Tecnologia de SJCampos

O que você está propondo fazer ?

Quem irá comprar ? Existe vantagem competitiva ?

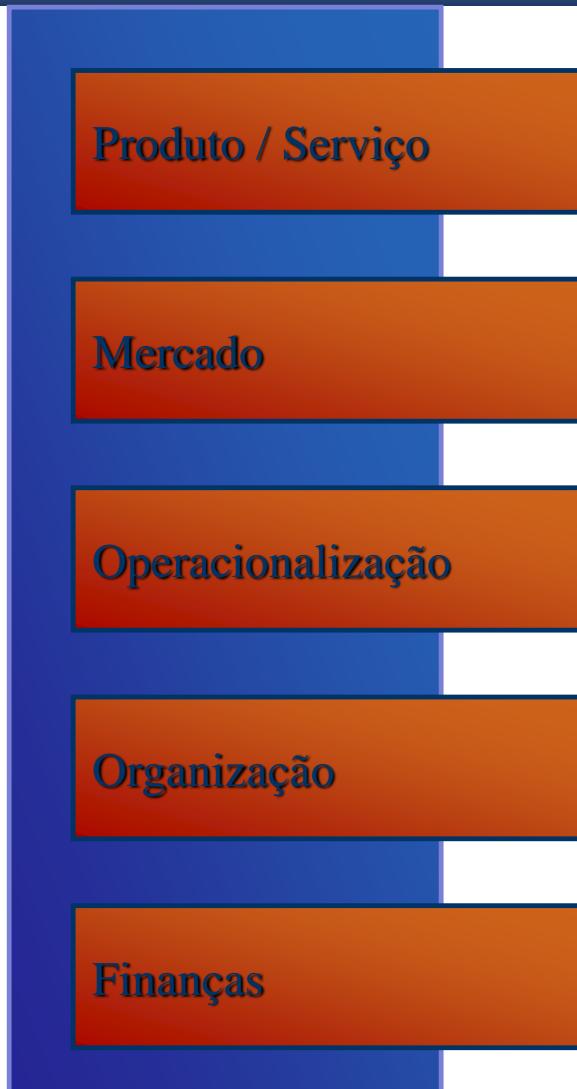
Como será feito ?

Quem irá fazer e gerenciar ?

Isto dá dinheiro ???



O CONTEÚDO DO PLANO DE NEGÓCIOS: OS 5 PILARES

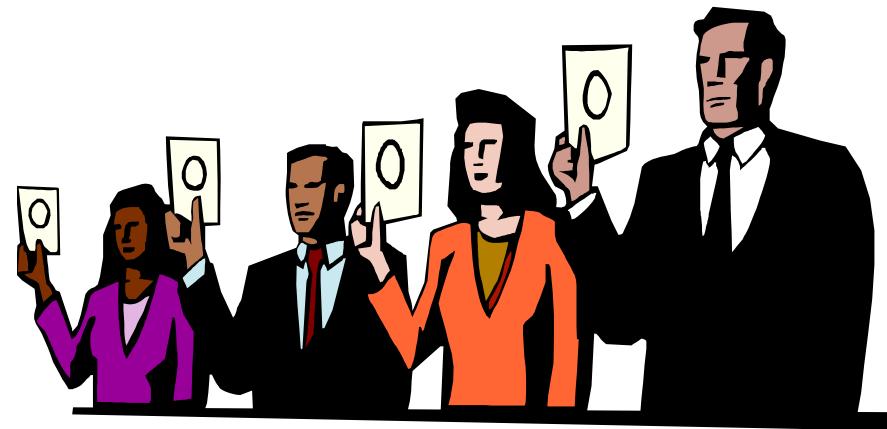


- Proposta de valor
- Posicionamento na cadeia de valor
- Estrutura
- Competição
- Estratégia de atuação
- Potencial de mercado
- Tecnologia
- Processos de produção e distribuição
- Relação com fornecedores e distribuidores
- Equipe Gerencial
- Modelo organizacional
- Balanço, P&L, Fluxo de Caixa
- KPI's (IRR, ROCE, payback)
- Necessidade de financiamento



Para quem fazemos o Plano de Negócio

- Empreendedor
- Sócios
- Instituições de Apoio
- Bancos
- Investidores
- Parceiros
- Funcionários
- Fornecedores
- Clientes
- Intermediários





O que contém o Plano de Negócios de uma empresa?

- 1 - Capa
- 2 - Sumário
- 3 - Sumário Executivo
- 4 - Planejamento Estratégico do Negócio
- 5 - Descrição da Empresa
- 6 - Produtos e Serviços
- 7 - Análise de Mercado
- 8 - Estratégias de Marketing
- 9 - Plano Financeiro
- 10 - Anexos





1. Sumário Executivo

(ordem de realização: 5)

1.1 Enunciado do projeto

1.2 Competências dos responsáveis

1.3 Os produtos e a tecnologia

1.4 O mercado potencial

1.5 Elementos de diferenciação

1.6 Previsão de vendas

1.7 Rentabilidade e projeções financeiras

1.8 Necessidades de financiamento



2. A empresa

Ordem de realização: 3

2.1 A missão

2.2 Os objetivos da empresa, situação planejada desejada e o foco.

2.3 Estrutura organizacional e legal, descrição legal, estrutura funcional.

2.4 Síntese das responsabilidades da equipe dirigente - currículos

**2.5 Plano de operações, administração, comercial, controle de
qualidade, terceirização e sistemas de gestão.**

2.6 As parcerias



3. O Plano de Marketing

Ordem de realização: 1

3.1 Análise de mercado, o setor, o tamanho do mercado, oportunidades e ameaças, a clientela, segmentação, a concorrência e os fornecedores.

ordem de realização: 2

3.2 Estratégias de marketing, o produto, a tecnologia, ciclo de vida,, vantagens competitivas, planos de pesquisa e desenvolvimento, preço, distribuição, promoção e propaganda, serviços ao cliente (de venda e pós-venda) e relacionamento com os clientes.



4. **Plano Financeiro**

Ordem de realização: 4

4.1 Investimento inicial

4.2 Projeção de resultados

4.3 Projeção de fluxo de caixa

4.4 Projeção de balanço

4.5 Ponto de equilíbrio

**4.6 Análise de investimento, tempo de retorno do investimento
(payback), taxa interna de retorno e valor atual líquido.**



- **Questões críticas**

- **Existe um problema para ser resolvido?**
- **Existe um produto ou serviço que solucionará este problema?**
- **Nós podemos identificar com clareza os clientes potenciais?**
- **Nós podemos efetivamente implantar uma estratégia de mkt/vendas que seja exequível? (custo/retorno)**
- **A janela da oportunidade está aberta?**

“Nosso negócio é diferente. Não temos cara de americano.”

Ribeiro, Diretor do

Fran's Café.

COMMODITY	PRODUTO	SERVIÇO	EXPERIÊNCIA
			

R\$ 0,01
Por Xícara

R\$ 0,50
Por Xícara

R\$ 1,50
Por Xícara

R\$ 10,00
Por Xícara

Fonte: *Experience Economy*, 1999

EVOLUÇÃO DAS SOCIEDADES

SOCIEDADE	AGRICOLA	INDUSTRIAL	DE INFORMAÇÃO
FONTE DE CONHECIMENTO	PASSADO	PRESENTES	FUTURO
RECURSO ESTRATÉGICO (PODER)	TERRA	CAPITAL	CONHECIMENTO
	Até final do séc. XIX	Final do séc. XIX até meados anos 60	A partir dos anos 70





A. A comercialização voltada para a produção e vendas começa com a idéia e desenvolvimento de produtos, além da contratação e do treinamento de recursos humanos da organização



B. A comercialização voltada para o consumidor começa com a constatação dos seus desejos e necessidades e somente após o desenvolvimento de produtos e recursos humanos para a venda.

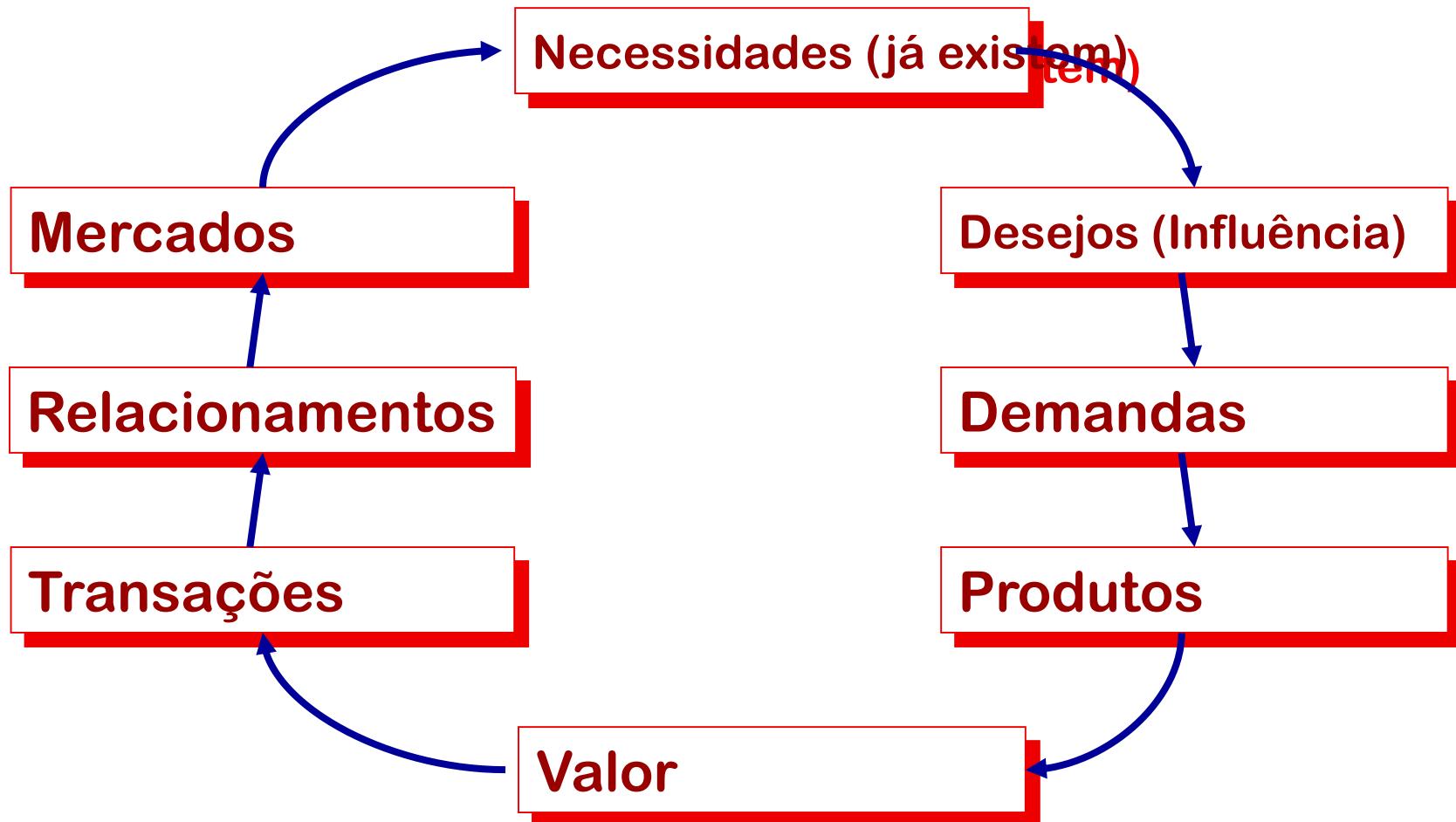
HIERARQUIA DE NECESSIDADES MASLOW



“Necessidade humana é um estado de privação de alguma satisfação básica”Kotler.



Conceitos Associados aos de Marketing



Modelos de Demanda

- ➲ **Negativa:** não deseja e/ou procura evitar o produto
 - ➲ **Inexistente:** desinteresse ou indiferença ao produto
 - ➲ **Latente:** não existem produtos, ou os existentes não satisfazem
 - ➲ **Declinante:** o consumo vai diminuindo
 - ➲ **Irregular:** consumo sazonal e/ou cíclico
 - ➲ **Plena:** atende aos objetivos da organização
 - ➲ **Excessiva:** ultrapassa a capacidade de produção
 - ➲ **Indesejada:** produtos “prejudiciais” e/ou clientes “indesejados”
-

Ferramentas para desenvolvimento de vínculo forte com os clientes



Faculdade de Tecnologia de SJCampos

- Acréscimo de benefícios financeiros – marketing de freqüência
 - Acréscimo de benefícios sociais – ex.: comunidades da marca.
 - Acréscimo de vínculos estruturais
-

Orientações da Empresa para o Mercado

FATEC

Faculdade de Tecnologia de SJCampos

Produção

Consumidores preferem produtos baratos e facilmente disponíveis

Produto

Consumidores preferem produtos inovadores e com melhor qualidade e desempenho

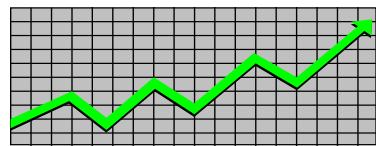
Vendas

Consumidores só compram produtos que a empresa vende/promove agressivamente

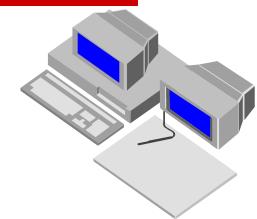
Marketing

Concentra-se nas necessidades/desejos do mercado-alvo e em fornecer maior valor que a concorrência

Ambiente de Marketing



TENDÊNCIAS MACRO-AMBIENTE



AMBIENTE ECONÔMICO

POTENCIAIS

AMBIENTE TECNOLÓGICO

FORNECEDORES

CONCORRÊNCIA

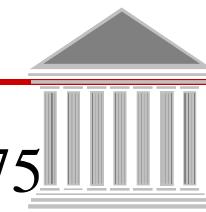
CLIENTES

AMBIENTES DEMOGRÁFICO
E SÓCIO-CULTURAL

INDÚSTRIA

PRODUTOS
SUBSTITUTIVOS

AMBIENTES
POLÍTICO E
LEGAL



Panorama econômico mundial

- **Principais movimentos:**
 - Fluxo de capital maior do que o comércio;
 - Descolamento dos meios de produção do emprego;
 - Domínio da economia mundial (os países perdem autonomia)
 - Fim da dicotomia do capitalismo X socialismo.
 - O crescimento do comércio pela Internet diminui a importância de barreiras nacionais.
-

Ambiente	Questões para análise
Econômico	<ul style="list-style-type: none">• Estágio de desenvolvimento• Poder de compra dos consumidores• Tipo de moeda; taxa de câmbio
Político e Legal	<ul style="list-style-type: none">• Estabilidade política• Leis que limitam o Comércio Internacional• Leis locais• Acordo Geral de Tarifas e Comércio (GATT)

Ambiente	Questões para análise
Social	<ul style="list-style-type: none">Influências culturais sobre o comportamento de compraDiferenças de línguaTamanho e distribuição da populaçãoCondição sócioeconômicaImpacto do Marketing na culturaConsiderações éticas como suborno e direitos humanos
Natural	<ul style="list-style-type: none">Recursos disponíveisImpacto do marketing sobre os Recursos Naturais

Ambiente	Questões para análise
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none">• Níveis de desenvolvimento tecnológico• Infra-estrutura disponível
Competitivo	<ul style="list-style-type: none">• Grau de participação do governo na concorrência• Tipos de concorrentes - locais, globais ou governamentais

**Avanços Tecnológicos
(Mudança Positiva)**

**Aumento da taxa de
Criminalidade
(Mudança Negativa)**

A prática de rastrear as mudanças externas que podem afetar os mercados, incluindo demanda por bens e serviços.

Oportunidade

Indústria de
computadores

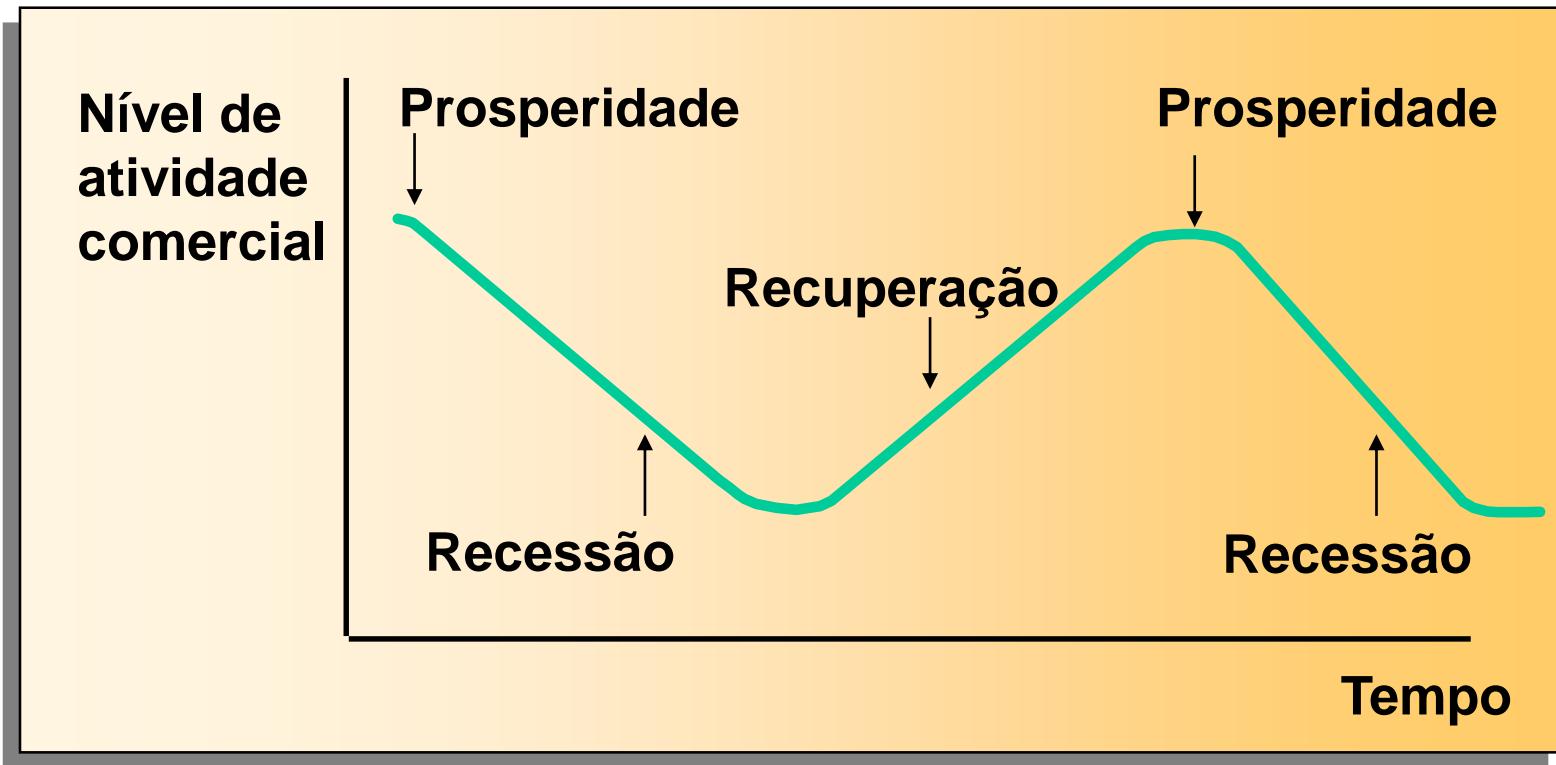
Declínio

Indústria de
máquinas de
escrever

Indústria de
Segurança
Residencial

Indústria do
Turismo

Padrão Básico de um Ciclo de Negócios



FORÇAS QUE DIRIGEM A CONCORRÊNCIA NO MERCADO



FORÇAS QUE DIRIGEM A CONCORRÊNCIA

RIVALIDADE ENTRE CONCORRENTES

- **É MAIOR QUANDO:**
 - SÃO MUITOS E BEM EQUILIBRADOS
 - O CRESCIMENTO DA INDÚSTRIA É LENTO
 - EXISTEM GRANDES INTERESSES ESTRATÉGICOS OU BARREIRAS DE SAÍDA ELEVADAS

- **MOSTRA-SE ATRAVÉS DE:**
 - CONCORRÊNCIA DE PREÇOS
 - BATALHAS DE PUBLICIDADE
 - INTRODUÇÃO DE PRODUTOS
 - AUMENTO DE SERVIÇOS

FORÇAS QUE DIRIGEM A CONCORRÊNCIA

AMEAÇA DOS ENTRANTES

- OS ENTRANTES DETERMINAM NOVA CAPACIDADE PRODUTIVA, DISPUTA MAIOR POR PARTICIPAÇÃO, QUEDAS DE PREÇOS E INFLAÇÃO DE CUSTOS
- EXEMPLOS DE BARREIRAS DE ENTRADA:
 - ECONOMIA DE ESCALA
 - DIFERENCIAÇÃO DE PRODUTO
 - NECESSIDADE DE CAPITAL
 - CUSTOS DE MUDANÇA
 - ACESSO AOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO
 - POLÍTICA GOVERNAMENTAL

FORÇAS QUE DIRIGEM A CONCORRÊNCIA

AMEAÇA DOS SUBSTITUTOS

- **SUBSTITUTOS SÃO PRODUTOS DE OUTRAS INDÚSTRIAS QUE PODEM SATISFAZER AS MESMAS NECESSIDADES OU DESEMPENHAR A MESMA FUNÇÃO**
 - **SÃO MAIS AMEAÇADORES QUANDO:**
 - **SÃO MAIS COMPETITIVOS EM PREÇO/CUSTO**
 - **SÃO PRODUZIDOS POR EMPRESAS QUE TÊM ALTOS LUCROS**
 - **TRAZEM INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS**
-

FORÇAS QUE DIRIGEM A CONCORRÊNCIA

PODER DE BARGANHA

- O PODER DE BARGANHA DOS COMPRADORES É GRANDE QUANDO:
 - ADQUIREM GRANDES VOLUMES
 - OS PRODUTOS NÃO SÃO DIFERENCIADOS E/OU O CUSTO DE MUDANÇA É BAIXO
 - A INTEGRAÇÃO VERTICAL PARA TRÁS É POSSÍVEL (PRODUÇÃO DO BEM QUE É COMPRADO)
- SE MANIFESTA QUANDO:
 - FORÇAM OS PREÇOS PARA BAIXO
 - DEMANDAM MAIOR QUALIDADE OU SERVIÇOS AGREGADOS
 - DEMANDAM MAIOR PRAZO DE PAGAMENTO E MENOR PRAZO DE ENTREGA

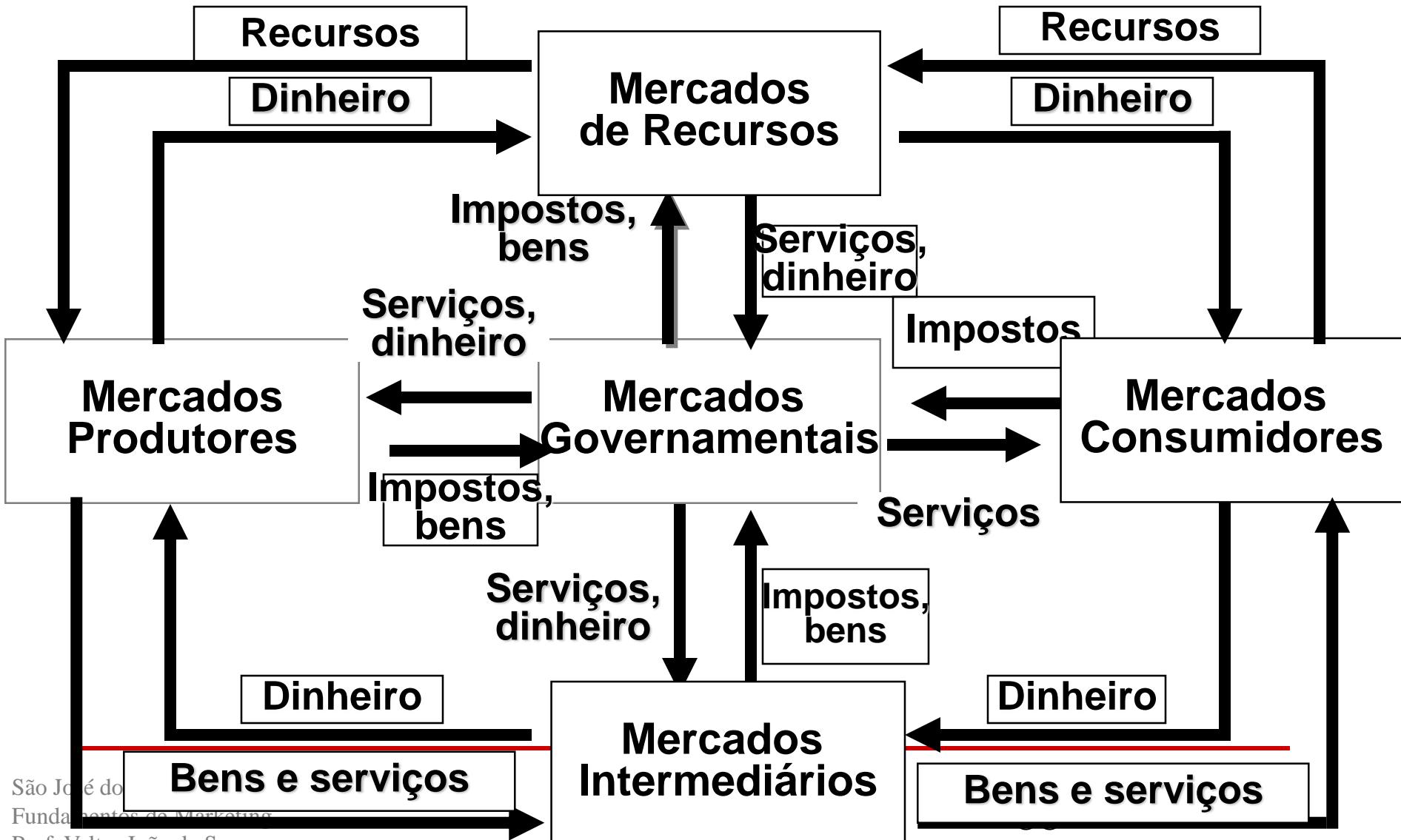
FORÇAS QUE DIRIGEM A CONCORRÊNCIA

PODER DE BARGANHA

Faculdade de Tecnologia de SJCampos

- **O PODER DE BARGANHA DOS FORNECEDORES É GRANDE QUANDO:**
 - EXISTEM POUcos FORNECEDORES
 - HÁ POUCA AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS
 - A INDÚSTRIA NÃO É IMPORTANTE PARA O FORNECEDOR
- **E SE MANIFESTA QUANDO:**
 - AMEAÇAM SUBIR OS PREÇOS
 - PROCURAM REDUZIR A QUALIDADE DE PRODUTOS E SERVIÇOS
 - FORÇAM MENORES PRAZOS DE PAGAMENTO E PRAZOS DE ENTREGA MAIORES

Estrutura de Fluxos



- ➡ **Mercado consumidor**
- ➡ **Mercado empresarial**
- ➡ **Mercado Global**
- ➡ **Mercado sem fins lucrativos e governamental**

Níveis de Marketing de Relacionamento

	Margem Alta	Margem Média	Margem Baixa
Muitos clientes/ Distribuidores	Responsável	Reativo	Básico ou reativo
Quantidade média de clientes/ Distribuidores	Pró-ativo	Responsável	Reativo
Poucos clientes/ Distribuidores	Parceria	Pró-ativo	Responsável

Marketing de Transação x Marketing de Relacionamento

- **PORQUE REDESCOBRIR O MARKETING PERSONALIZADO - C R M ?**
- **MELHOR PERGUNTAR PORQUE ABANDONAMOS UMA TÉCNICA PROVADA E CONFIÁVEL HÁ MUITOS ANOS!**



Os oito componentes do Marketing de Relacionamento

Processos

Concentrar processos em torno de clientes existentes

Conhecimento e Percepção

Investimento constante em conhecimento e percepção do cliente

Tecnologia

Empregada na disposição de sistema de memória mais eficiente sobre os clientes

Cultura e Valores

Dos clientes devem ser conduzidos para formar um relacionamento duradouro



Pessoal

Deve ser um precursor dessa aliança por meio de treinamento e desenvolvimento

Liderança

Líderes devem entender o significado real de um relacionamento e iniciar o processo

Estratégia

Estratégias e objetivos devem estar centradas em clientes individuais

Estrutura

Deve facilitar sua estratégia

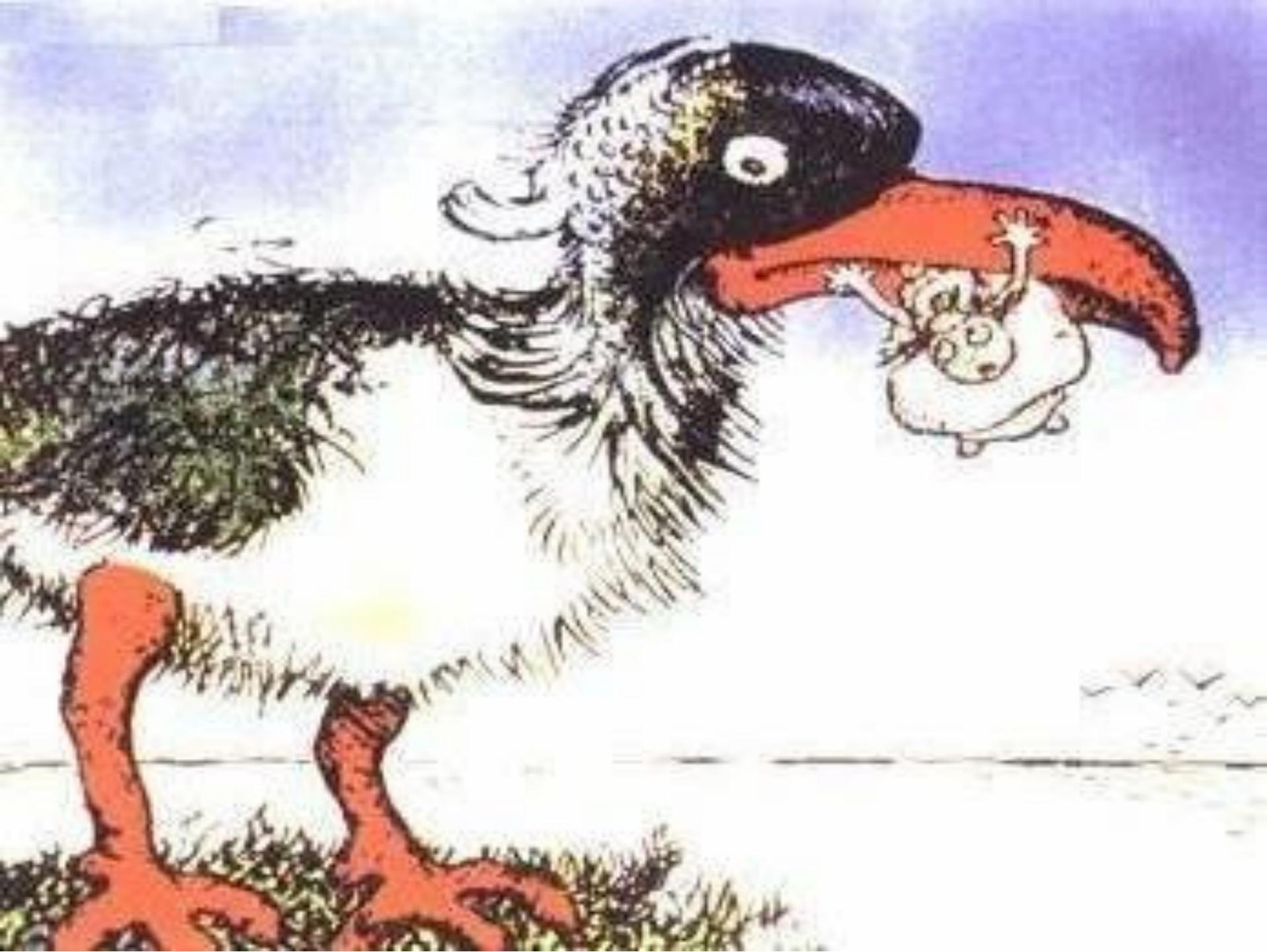
- Permanece fiel por mais tempo
 - Compra mais a medida que a empresa lança novos produtos ou aperfeiçoa produtos existentes
 - Fala favoravelmente da empresa e de seus produtos
 - Dá menos atenção a marcas e propaganda concorrentes e é menos sensível a preço
 - Oferece idéias sobre produtos ou serviços a empresa
 - custa menos para ser atendido do que novos cliente, uma vez que as transaçõe são rotinizadas
-

Algumas vantagens da fidelização de clientes.....

- A aquisição de novos clientes pode custar até cinco vezes mais do que os custos envolvidos em satisfazer e reter clientes existentes
 - As empresas perdem em média 10% de seus clientes a cada ano
 - Uma redução de 5% no índice de abandono pode aumentar os lucros de 25% a 85%, dependendo do setor
 - A taxa de lucro por cliente tende a aumentar ao longo do tempo de vida do cliente retido
-

Aspectos do Indivíduo





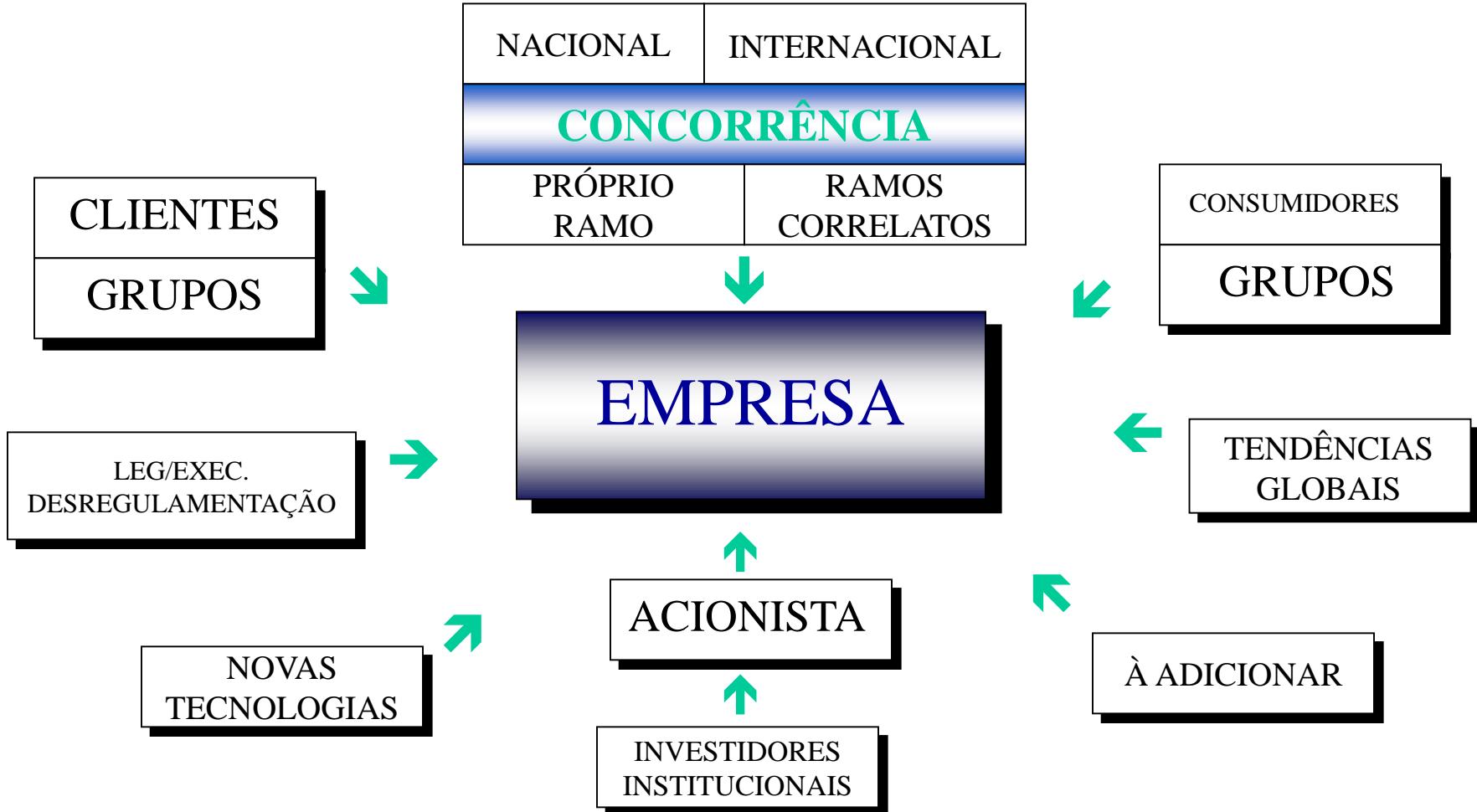


➤OS DESAFIOS HOJE PARA EMPRESAS E GERENTES◀

- Ramo de atividade (mercados) crescem menos e se modificam rapidamente em função do próprio consumidor e tecnologias
- Empresas não conseguem manter vantagem competitiva por muito tempo
- Hierarquia, organizações formais e rigidez prejudicam competitividade e inovação
- Ausência de continuidade em todos os níveis gerando insegurança em nós próprios

**Competitividade aumentar
Regras serem cada dia menos claras
Mudanças como parte do dia-a-dia**

NÃO IMPORTA O RAMO



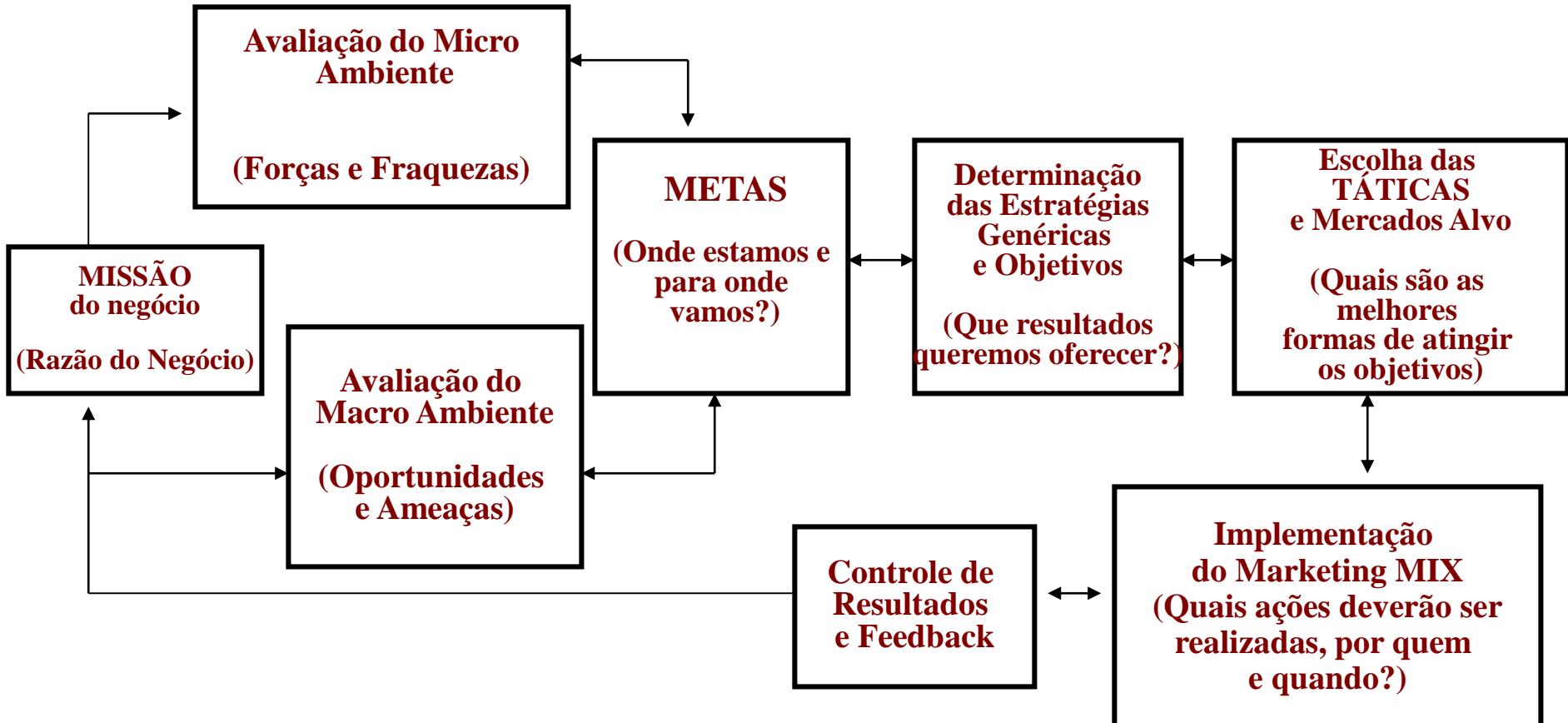
⌚ PRESSÃO POR MARGEM E QUALIDADE

⌚ AUMENTO DA COMPETITIVIDADE

⌚ GERANDO COMPLEXIDADE NA GESTÃO

“É mais importante adotar uma estratégia correta do que o buscar o lucro imediato” Kotler

- O P.E. surgiu na crise dos anos 70 nos EUA, quando a inflação, a estagnação da economia e a concorrência japonesa trouxeram grandes impactos às indústrias americanas.
 - O que é o P.E.? É o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre habilidades, objetivos e recursos de uma organização e as oportunidades de um mercado em contínuas mudanças.
 - O P.E. exige ações em 3 áreas-chaves da empresa: negócios da empresa, pontos fortes, estratégia individual.
-



- Política de Produto
 - Política de Preço
 - Política Distribuição
 - Política Vendas
 - Política Comunicação
 - Política Pós-venda
- 101



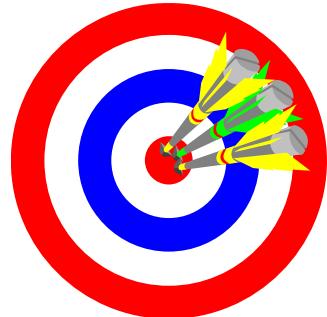
Atividades de Planejamento:

- **DEFINIÇÃO DA MISSÃO CORPORATIVA**
- **ESTABELECIMENTO DA UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGÓCIOS (UENs)**
- **ALOCAÇÃO DE RECURSOS A CADA UEN**
- **PLANEJAMENTO DE NOVOS NEGÓCIOS E A REDUÇÃO DE NEGÓCIOS SUPERADOS**

Definição da missão corporativa

- Uma empresa existe para realizar alguma coisa. Quando inicia-se o negócio sua missão ou objetivo é normalmente claro. Com a inclusão de novos produtos, mudanças do mercado e carteira de negócios, pode-se perder o norte corporativo.

Boas Declarações de Missão



Número limitado de metas



**Enfatizam as principais
políticas e valores**



**Definem os escopos
competitivos**

Missão Corporativa - Escopos

- **Escopo setorial:** a gama de setores em que a empresa operará, como: bens de industriais, bens de consumo ou de serviços. Ex:
 - único setor - A DuPont atua no mercado empresarial,
 - vários setores - A 3M atua onde puder ganhar dinheiro,
 - ou alguns específicos- A DOW atua no mercado empresarial e de consumo.
- **Escopo de produtos e aplicações:** a gama de produtos e aplicações fornecidos por uma empresa.

Ex: “atender médicos em todo o mundo com produtos de alta qualidade para a saúde cardiovascular” St Judas Medical

- **Escopo de competências:** Competências centrais, como tecnológicas etc...

Ex: NEC - computação, comunicação e componentes. (laptops, TV e telefones portáteis.

Missão Corporativa - Escopos

- **Escopo de segmento de mercado:** tipo de mercado ou clientes em que a empresa atenderá. Ex: Porsche fabrica carros de alta qualidade e licencia produtos para clientes de alto poder aquisitivo.
- **Escopo vertical:** número de níveis de canais que a empresa participará, das matérias-primas até o produto final e a distribuição. Ex: A Ford chegou a ter plantações de borracha.
- **Escopo geográfico:** gama de cidades, regiões ou países em que a organização atuará.
- Declarações de missões devem ser revistas em intervalos de anos, conforme as viradas da economia.

Ex: A Kodak se redefiniu de empresa de filme para empresa de imagem, assim agregou a formação digital da imagem.

Missão: exemplo

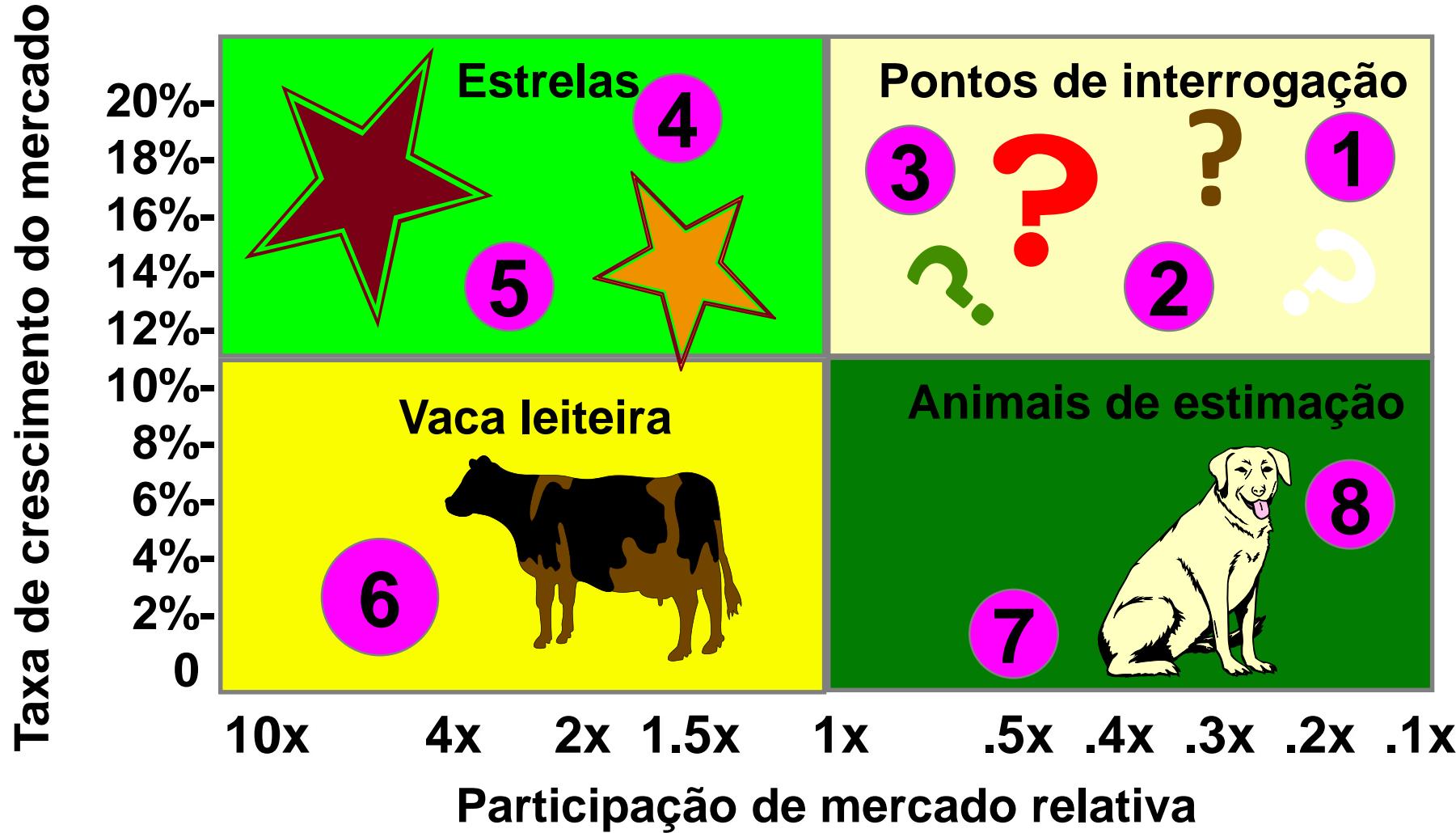
→ Buscamos oferecer os melhores produtos, sistemas e serviços para os provedores de serviços de saúde em todo o mundo, capacitando-os a oferecer qualidade de serviço mais eficientemente. Para atender esta meta, nós:

- proveremos de qualidade e valor os bens e serviços oferecidos a nossos consumidores
- estabeleceremos e manteremos uma posição de liderança nos mercados de serviços de saúde que atendemos
- promoveremos um ambiente que encoraje o trabalho em equipe, o crescimento pessoal e o respeito à individualidade

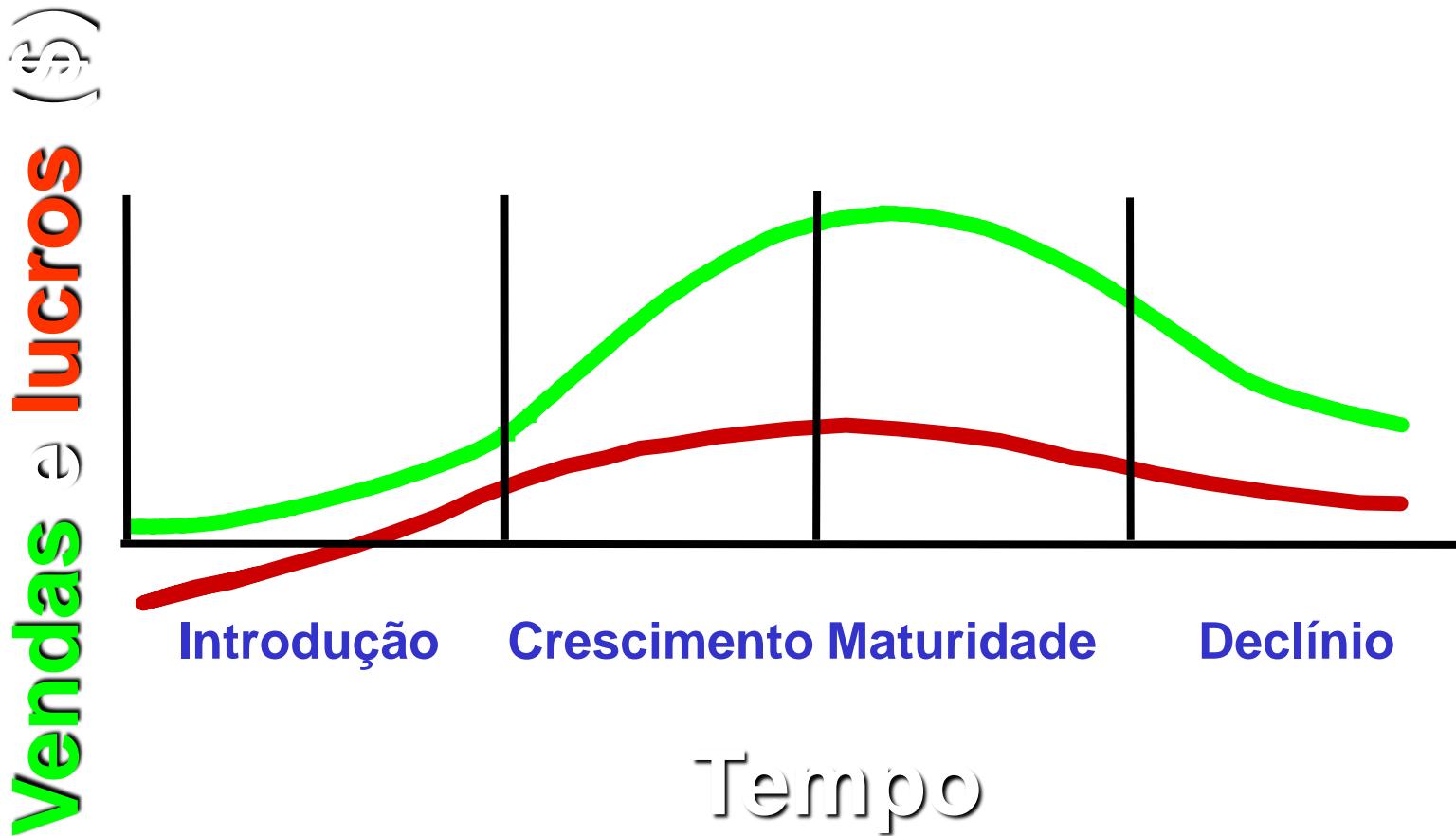
Atingindo estes objetivos nós atenderemos às necessidades das empresas de serviço em escala mundial e aumentaremos o valor do investimento de nossos acionistas. (Baxter Travenol Laboratories)

Matriz de Crescimento/Participação do Boston Consulting Group

Faculdade de Tecnologia de SJCampos



Ciclo de Vida de Vendas e Lucros



ESTRATÉGIAS POSSÍVEIS.....

- ➲ **CONSTRUIR** – aumentar a participação no mercado, mesmo que isso signifique renunciar a lucros de curto prazo
 - ➲ **MANTER** – preservar a participação no mercado
 - ➲ **COLHER** – aumentar o fluxo de caixa de curto prazo, independentemente do efeito a longo prazo
 - ➲ **ABANDONAR** – vender ou liquidar o negócio
-

ESTRATÉGIAS ‘GENÉRICAS

Michael Porter

FATEC

Faculdade de Tecnologia de SJCampos

**Unicidade Observada
pelo Cliente**

**Posição de
Baixo Custo**

**No âmbito
de toda
a Indústria**

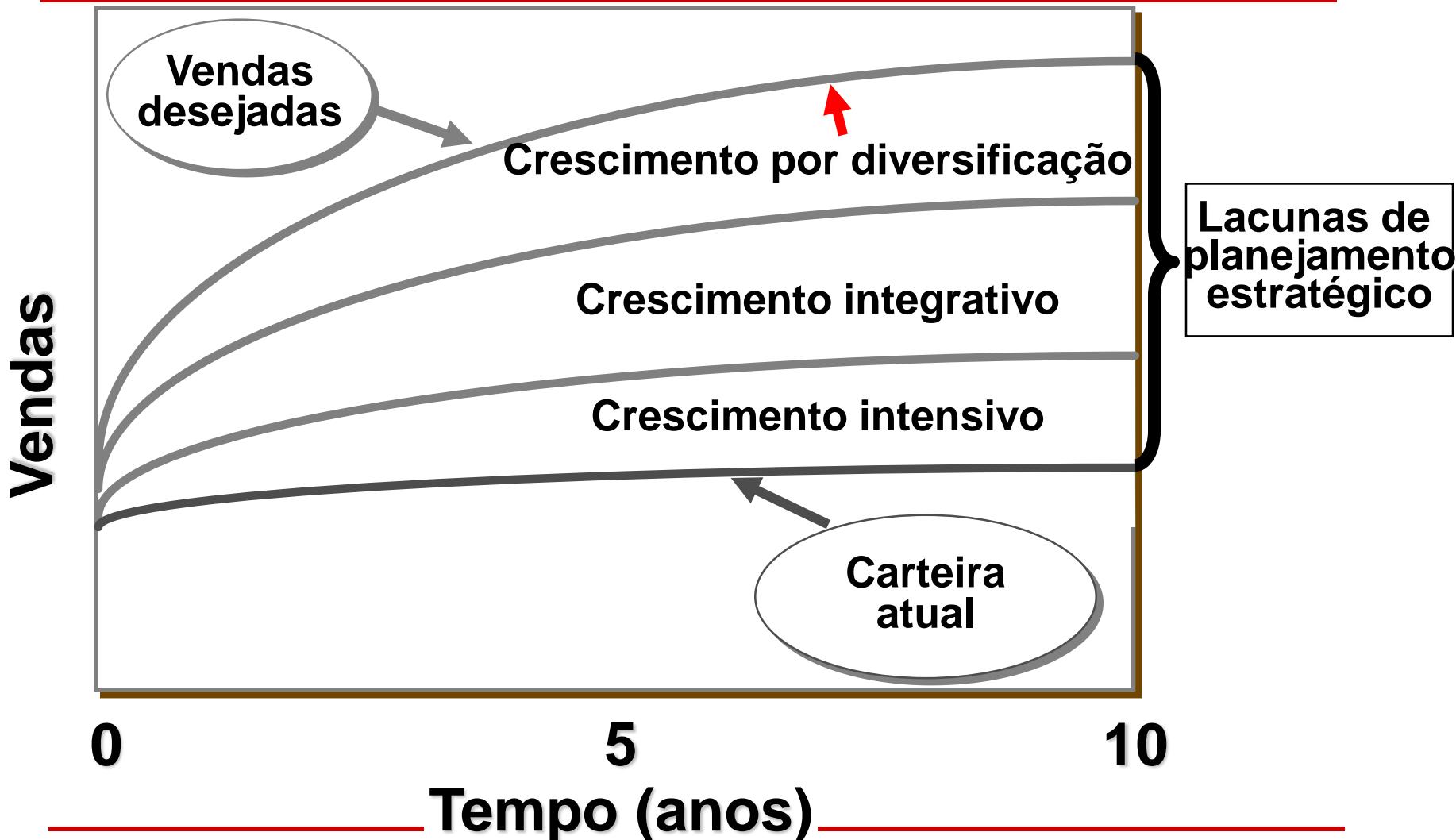
DIFERENCIADA

**LIDERANÇA
NO
CUSTO TOTAL**

**Apenas um
Segmento
Particular**

ENFOQUE

Lacuna de Planejamento Estratégico



Três Estratégias de Crescimento Intensivo: a Grade de Expansão de Produto/Mercado de Ansoff



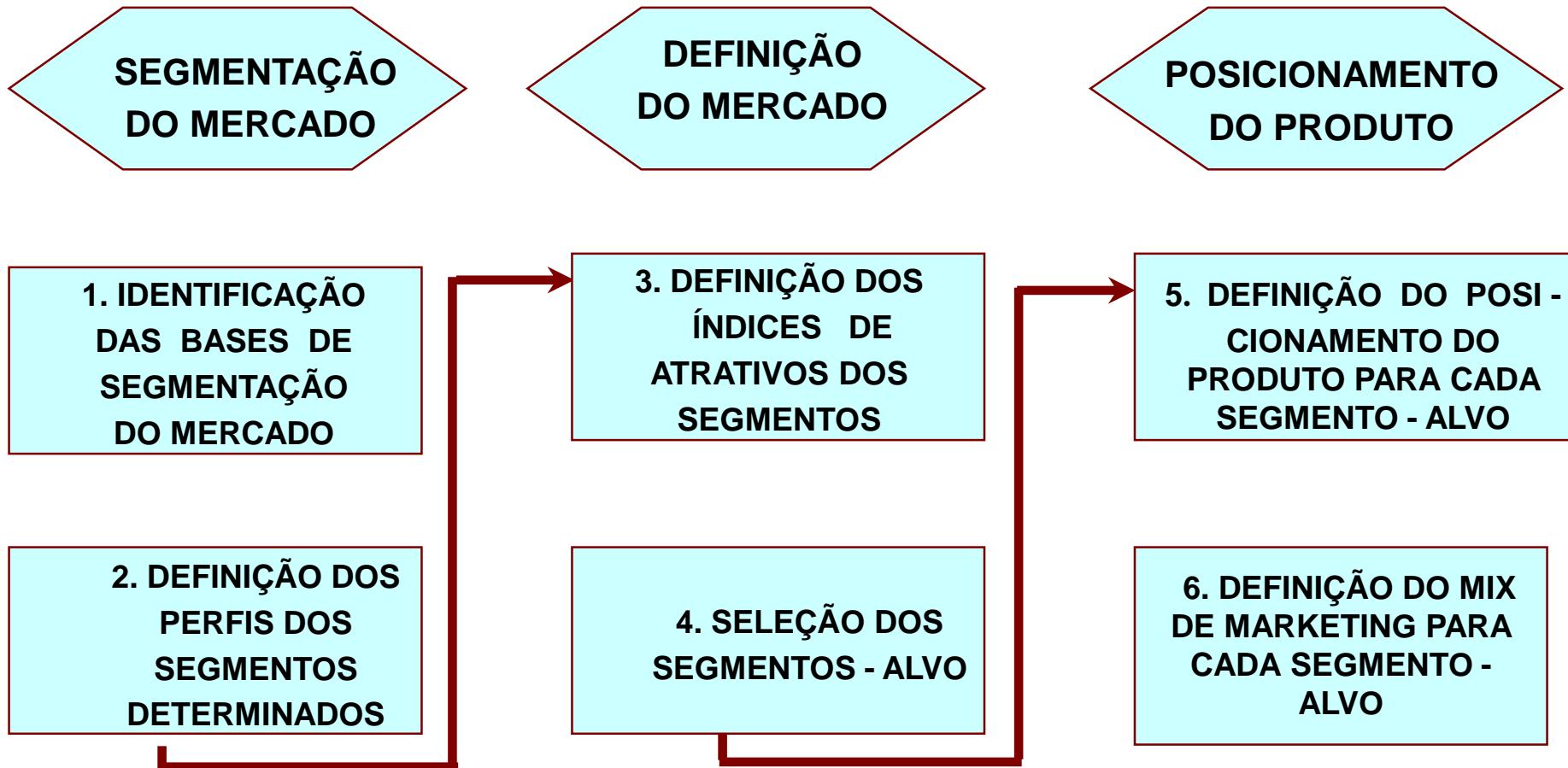
Com o acirramento da concorrência no mercado de telefonia celular, as empresas vêm fazendo esforços com vistas à sobrevivência e ao sucesso. Quando se adotam estratégias de produto-mercado, quatro delas podem ser destacadas: penetração de mercado, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produto e diversificação. Dos cinco esforços de marketing desenvolvidos pela operadora Zetatel, apresentados a seguir, qual é o único que corresponde a uma estratégia de penetração de mercado?

- (A) Desconto de 50% na primeira fatura do cliente recém-egresso de um concorrente.
 - (B) Descontos na tarifa para os clientes que falam mais de 1.000 minutos por mês.
 - (C) Planos econômicos para atrair consumidores de baixa renda que ainda não dispõem de um celular.
 - (D) Oferecimento aos seus clientes de uma gama de novos serviços, como o e-mail por telefone.
 - (E) Expansão além do mercado de telefonia celular e desenvolvimento de produtos de transmissão de imagens para a área médica.
-

Com o acirramento da concorrência no mercado de telefonia celular, as empresas vêm fazendo esforços com vistas à sobrevivência e ao sucesso. Quando se adotam estratégias de produto-mercado, quatro delas podem ser destacadas: penetração de mercado, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produto e diversificação. Dos cinco esforços de marketing desenvolvidos pela operadora Zetatel, apresentados a seguir, qual é o único que corresponde a uma estratégia de penetração de mercado?

- (A) Desconto de 50% na primeira fatura do cliente recém-egresso de um concorrente.
 - (B) Descontos na tarifa para os clientes que falam mais de 1.000 minutos por mês.
 - (C) Planos econômicos para atrair consumidores de baixa renda que ainda não dispõem de um celular.
 - (D) Oferecimento aos seus clientes de uma gama de novos serviços, como o e-mail por telefone.
 - (E) Expansão além do mercado de telefonia celular e desenvolvimento de produtos de transmissão de imagens para a área médica.
-

Processo de Segmentação de Mercado



“ É O PROCESSO DE DIVIDIR UM MERCADO EM GRUPOS DE COMPRADORES POTENCIAIS QUE TENHAM SEMELHANTES NECESSIDADES E DESEJOS, PERCEPÇÕES DE VALORES OU COMPORTAMENTOS DE COMPRA”.

Abordagens para os Mercados Servidos

FATEC

Faculdade de Tecnologia de SJCampos

Abordagem	Descrição	Exemplos
Marketing de Massa	Um único composto de marketing para todo o mercado	Serviços telefônicos; páginas na Internet
Marketing por Segmentos	Um único composto de Marketing para um segmento de mercado	Produtos de beleza para mulheres negras; fraldas geriátricas
Individual marketing	Compostos de Marketing separados para dois ou mais segmentos do mercado	McDonald's (McLanche Feliz, para crianças, Big Mac, para adolescentes e para adultos); copiadoras Toshiba (vários tamanhos e recursos para atender a diferentes níveis de necessidades comerciais)
	Um composto de Marketing personalizado para um indivíduo ou organização	Lazer personalizado para clientes assíduos dos hotéis Ritz-Carlton; serviços de consultoria adaptados às necessidades da organização

Marketing Indiferenciado

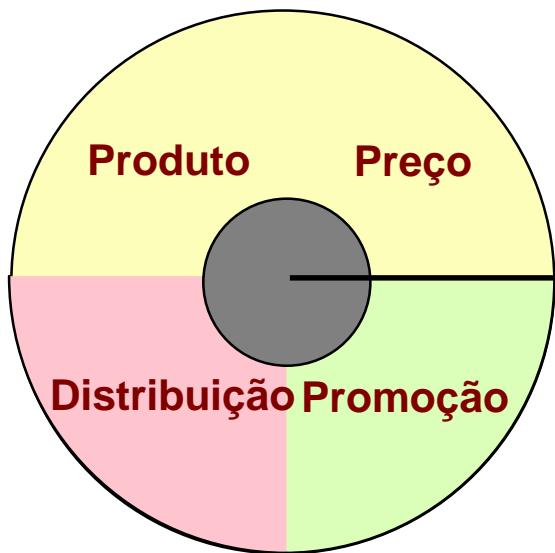
Caracterização:



Aplicabilidade:

- ⌚ Não há concorrência
- ⌚ Produto Novo
- ⌚ Consumidor não percebe diferenciação entre as diversas ofertas
- ⌚ Organizações não conseguem diferenciar suas ofertas
- ⌚ Organizações com grande capacidade de produção

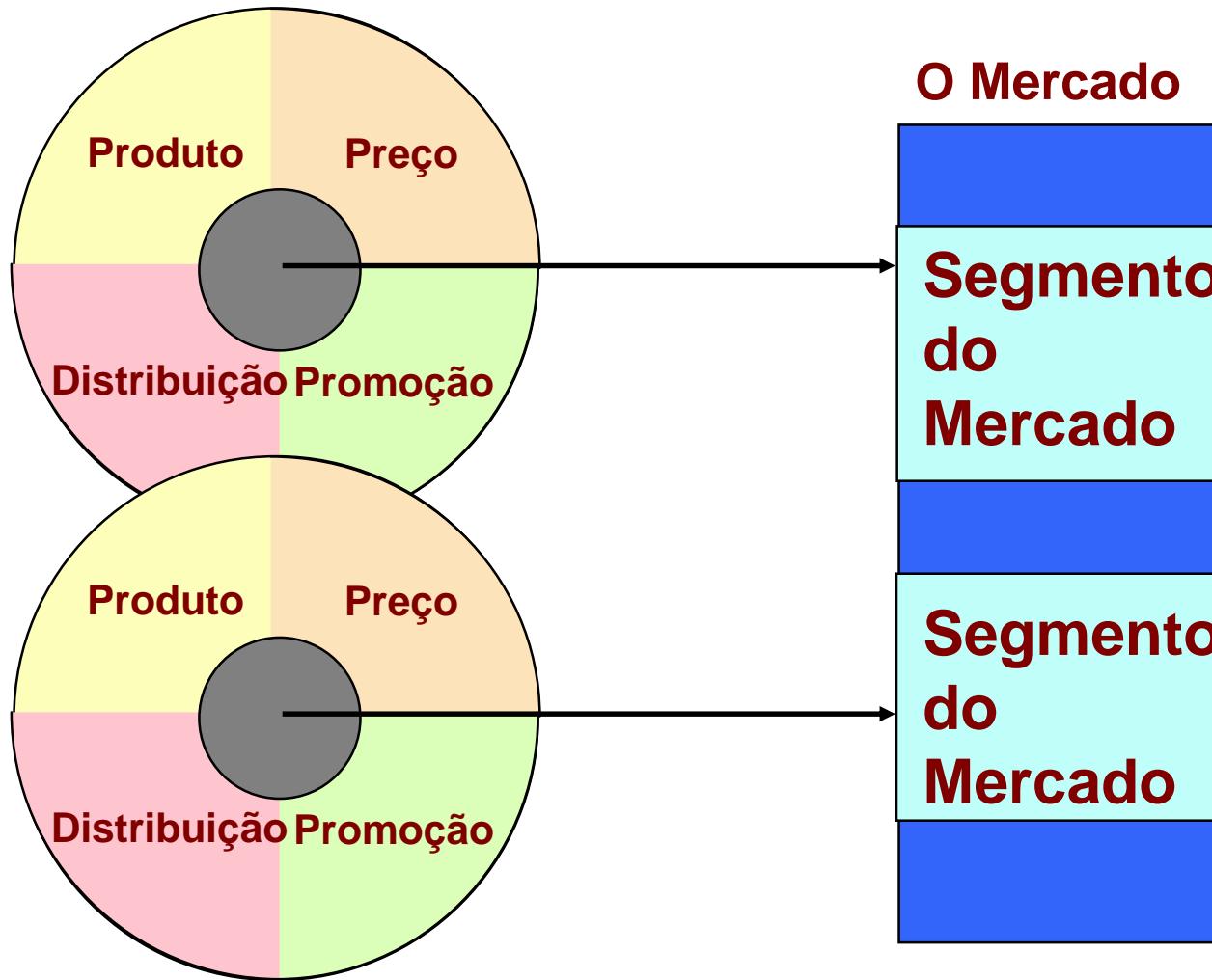
Marketing de Nicho



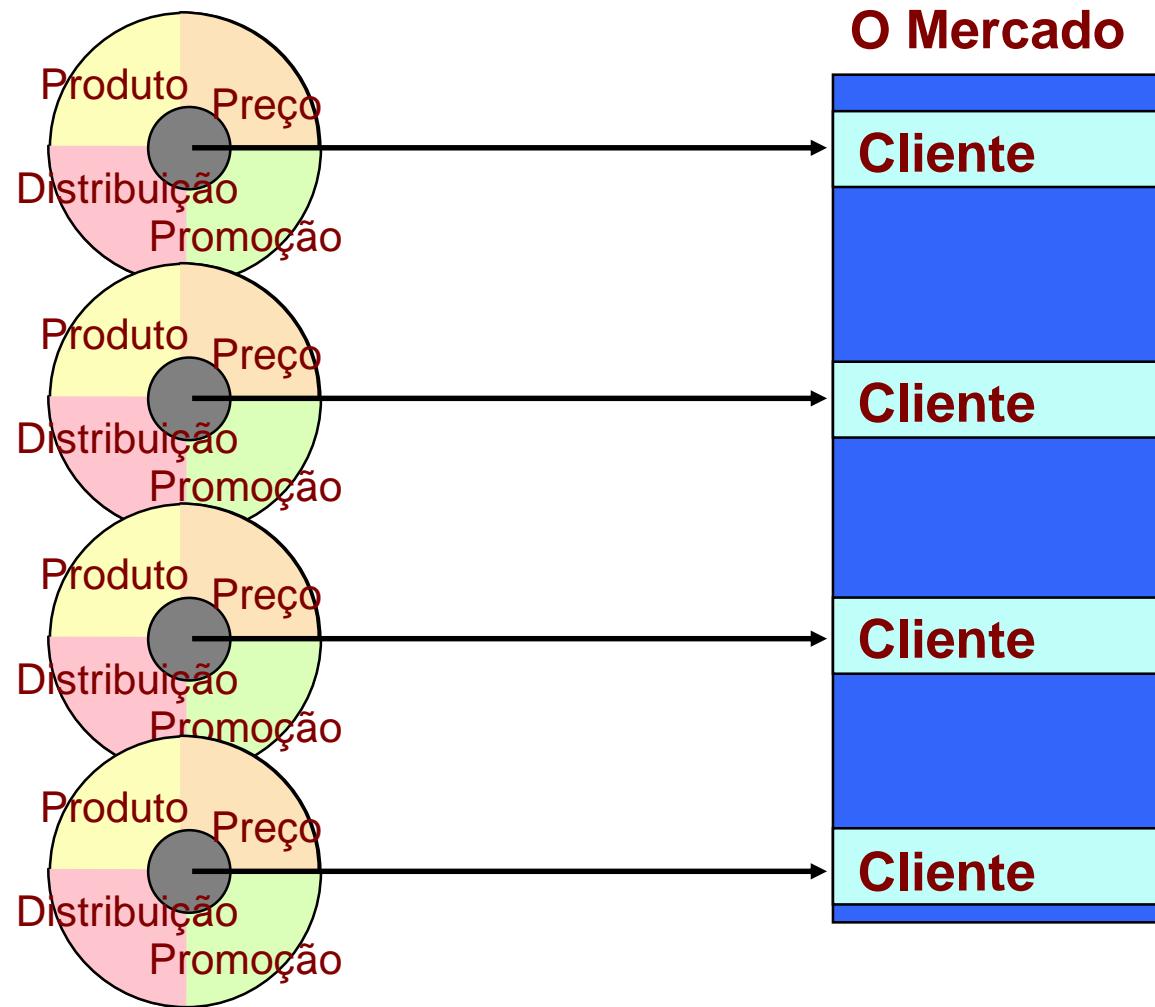
O Mercado



Marketing Diferenciado



Marketing Individual



Algumas Bases para a Segmentação de Mercados de Consumo

Faculdade de Tecnologia de SJCampos

Segmentação geográfica

Países, estados, regiões, cidades ou bairros

➤ Segmentação Demográfica

Idade, tamanho da família, ciclo de vida, sexo, renda, ocupação, formação educacional, religião, raça, geração, nacionalidade ou classe social.

➤ Segmentação Psicográfica

Estilo de vida e / ou personalidade

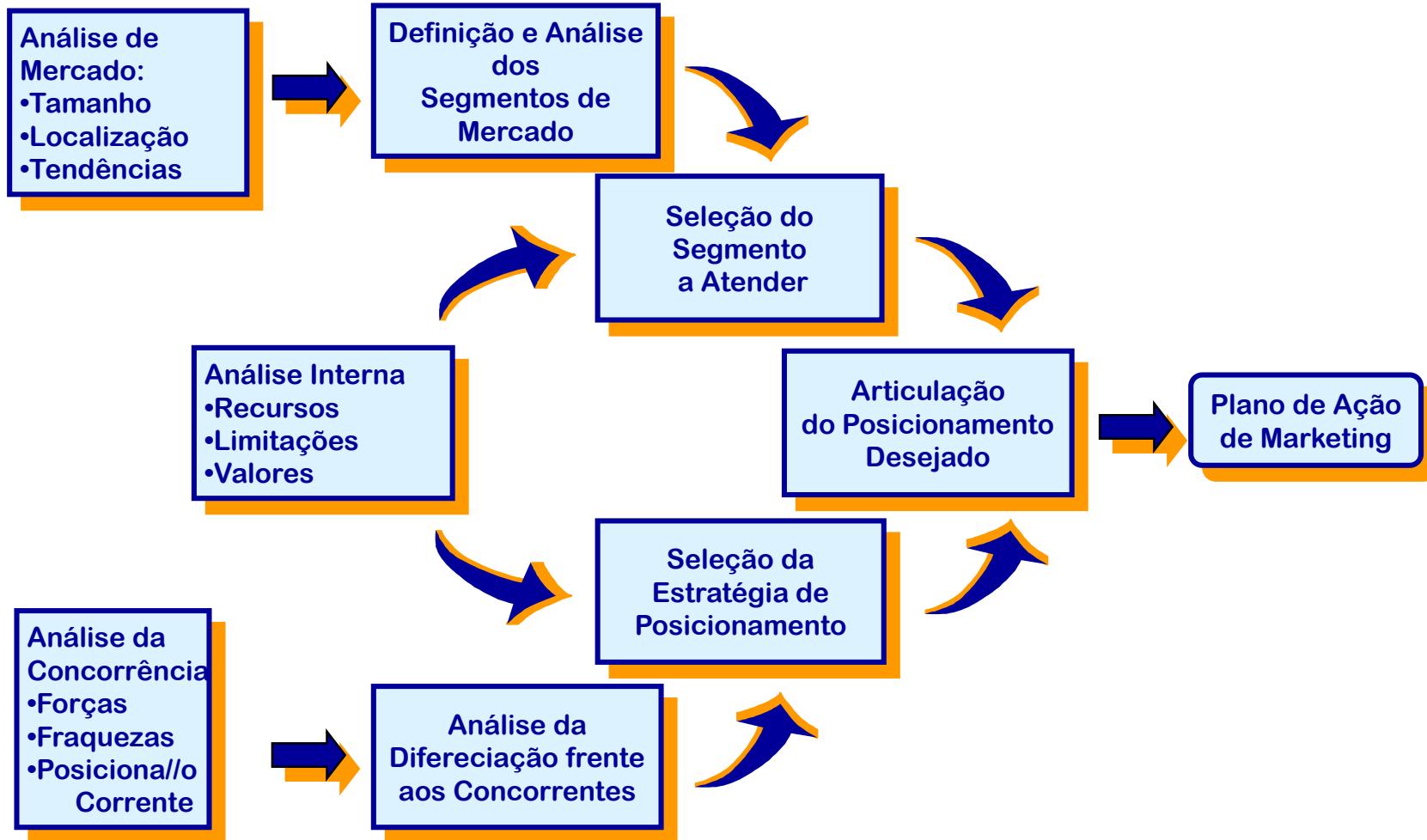
➤ Segmentação comportamental

Ocasiões, status do usuário, taxa de uso, status de lealdade, estágio de aptidão do comprador e atitude.

Segmentação Psicográfica: Caso Porsche

Categoria	% do total	Descrição
Os “mandachuvas” <i>(top guns)</i>	27	Motivados e ambiciosos, preocupam-se com poder e controle. Esperam ser notados
Os Elitistas	24	Fortuna antiga. Um carro, mesmo caro, é apenas um carro, não a extensão da personalidade do dono.
Os Possuidores Orgulhos	23	Possuir é o que importa. O carro é um troféu, uma recompensa pelo trabalho duro. Ser notado não é o que importa.
Os Bon Vivants	17	Os jet setters internacionais que procuram emoções fortes. O carro aumenta a emoção.
Os Fantasiosos	9	O carro é uma forma de fugir à realidade. Não se importam em impressionar os outros, podendo até se sentir culpados de possuir um carro.

Desenvolvimento de uma Estratégia de Posicionamento



(I) Posicionamento por Atributo

Samsung Vip: o menor celular

(II) Posicionamento por Benefício

Leite Molico para manter a forma.

(III) Posicionamento Demográfico

Shampoo Johnson & Johnson para crianças.

(IV) Posicionamento por Empatia

Nestlé: “Nossa vida tem você”

(V) Posicionamento por Preço / Qualidade

Insetisan: um pouco mais caro mas muito melhor”

(VI) Posicionamento por Endosso de Especialista:

Ex: Creme dental Philips: “O mais recomendado pelos dentistas”

(VII) Posicionamento por Ocasião de Uso

Ex: Kellogg's: o cereal para o café da manhã.

(VIII) Posicionamento por Popularidade

Ex: Celular Nokia: “O mundo todo só fala nele”.

(IX) Posicionamento por País de Origem

Ex: Bacalhau da Noruega

Fiéis convictos: consumidores que compram sempre a mesma marca

Fiéis divididos: consumidores que são fiéis a duas ou três marcas

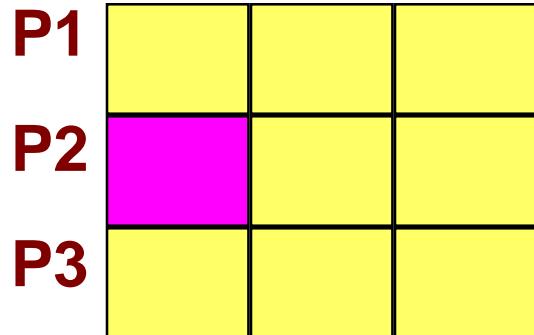
Fiéis inconstantes: consumidores que mudam constantemente de uma marca para outra

Infiéis: consumidores que não são fiéis a nenhuma marca.

Cinco Padrões de Seleção de Mercado-alvo

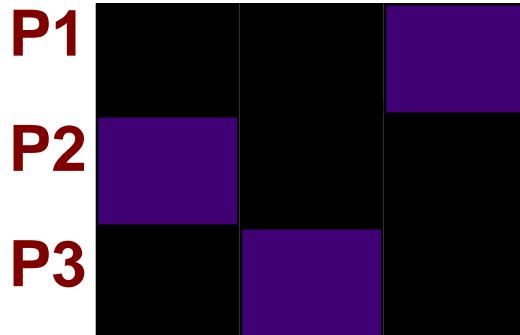
Concentração em um único segmento

M1 M2 M3



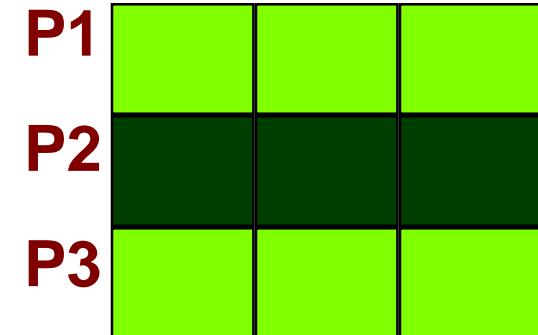
Especialização seletiva

M1 M2 M3

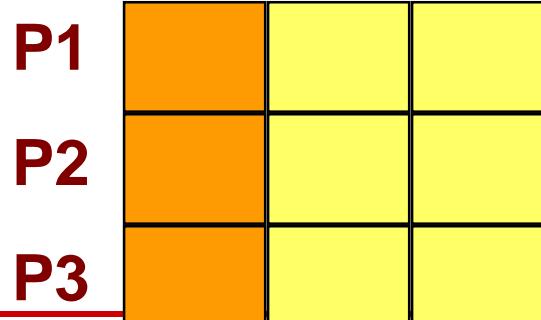


Especialização por produto

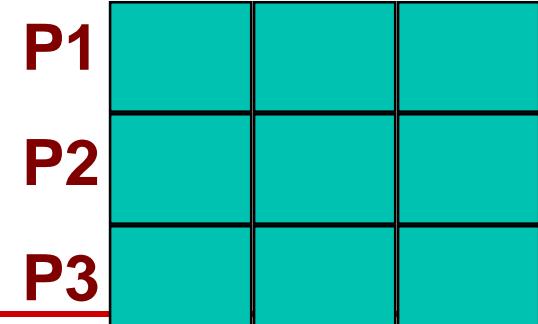
M1 M2 M3



Especialização por mercado
M1 M2 M3



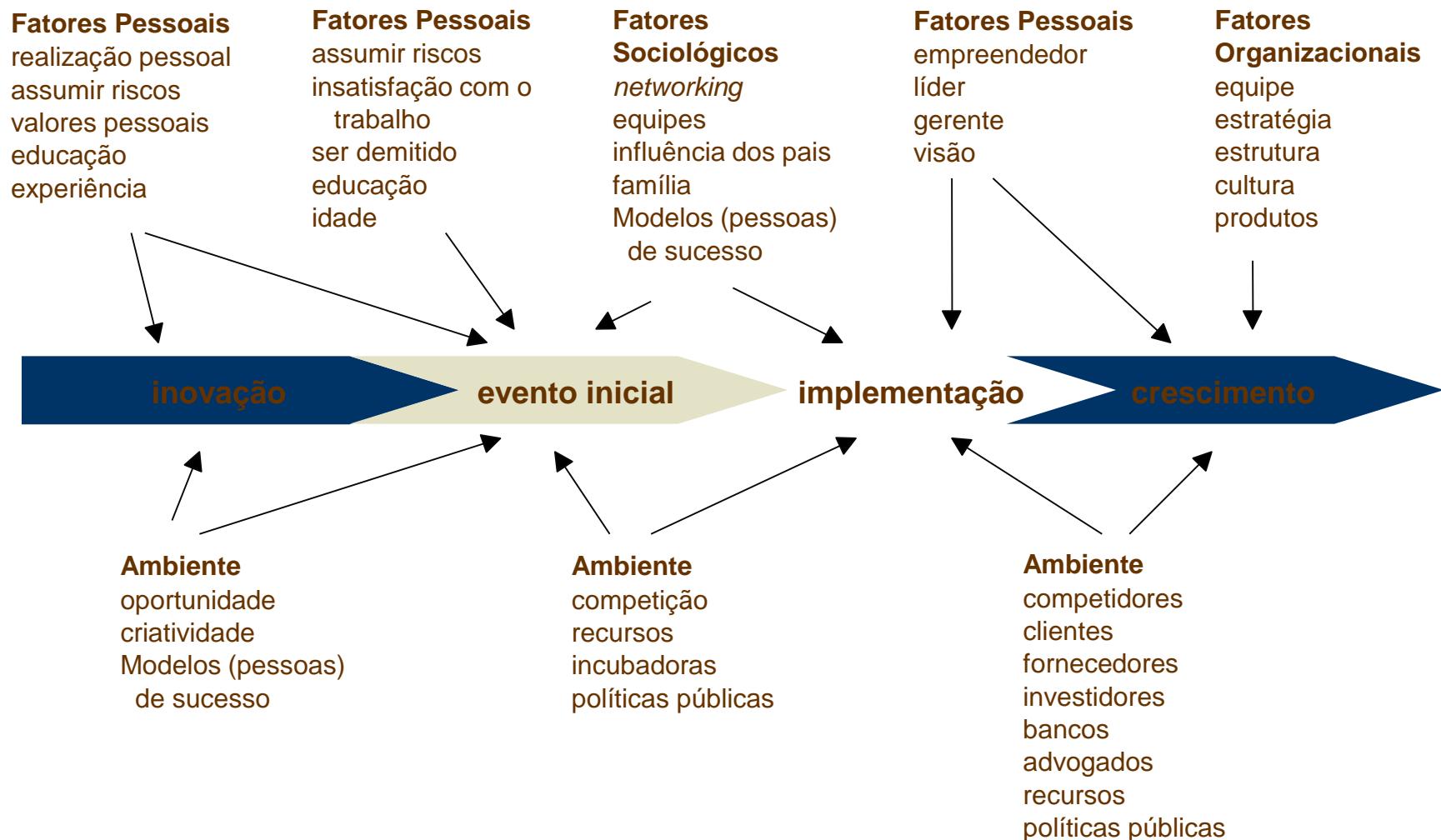
Cobertura total de mercado
M1 M2 M3



P = Produto
M = Mercado



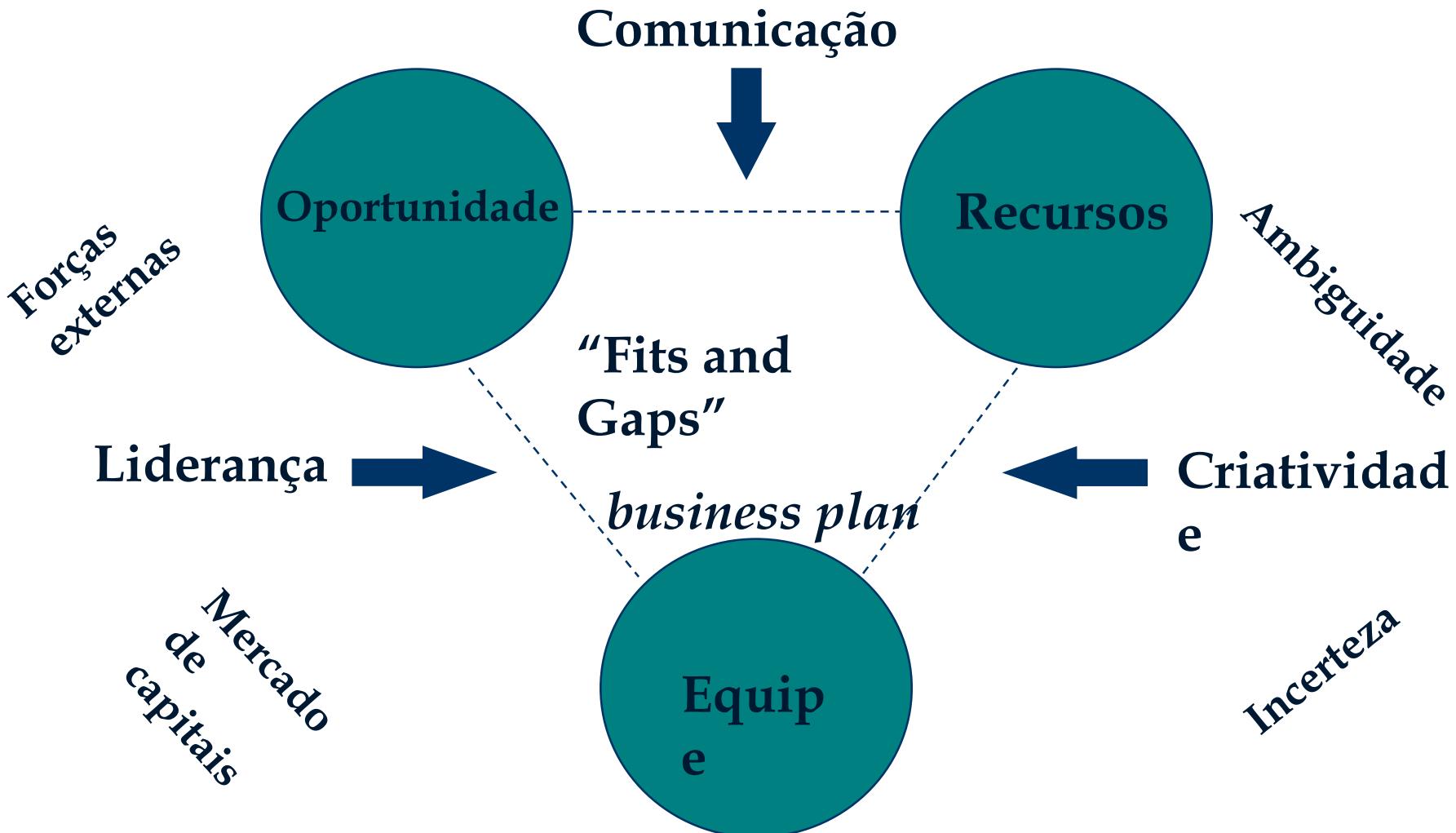
Fatores ambientais e pessoais





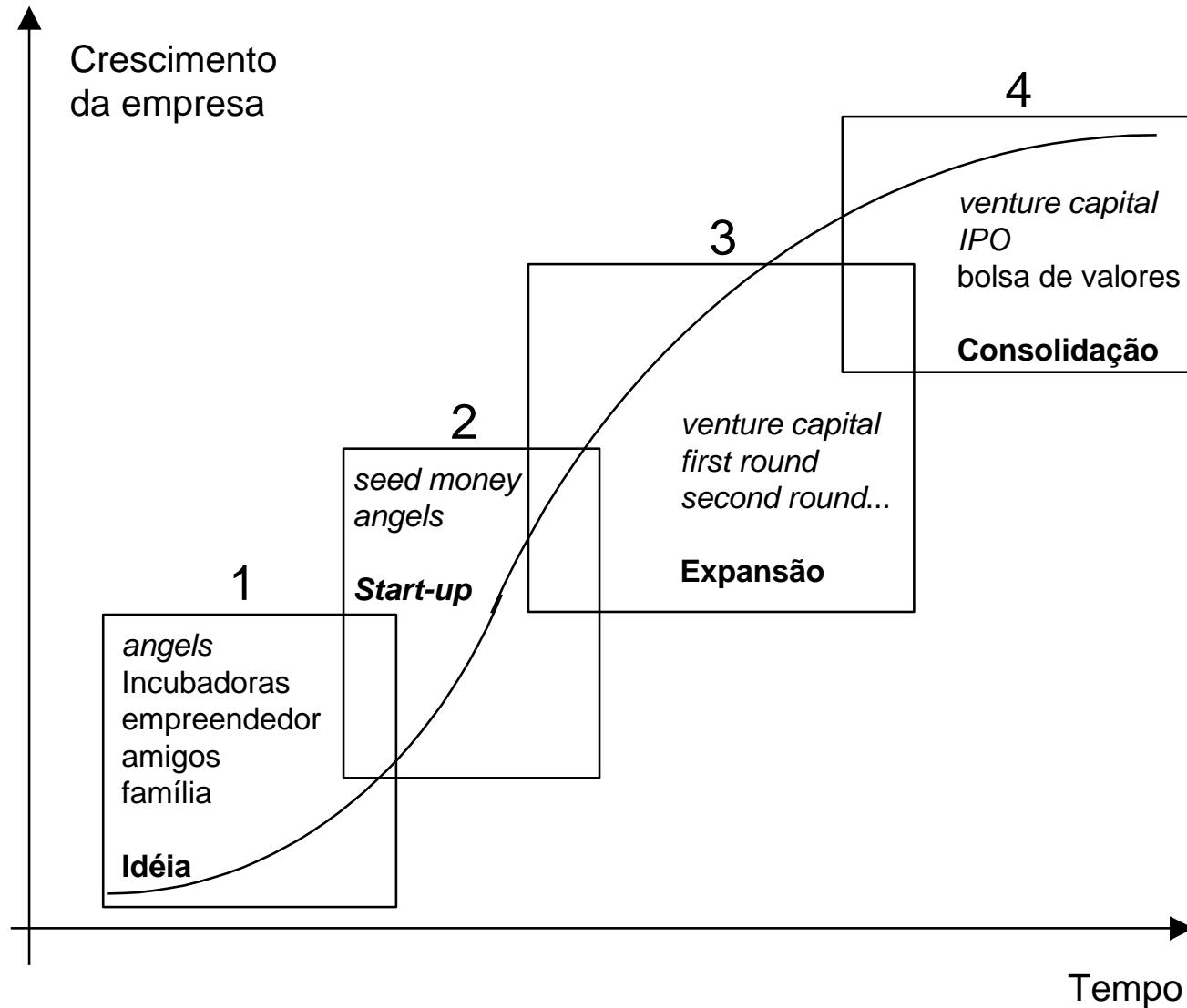


Processo empreendedor (modelo de Timmons)





Investimento para startups





Angel money: os investidores-anjo procuram empresas nascentes, algumas até mesmo no campo das ideias. Eles normalmente investem entre R\$ 50 mil até R\$ 500 mil em startups próximas - de parentes, amigos, conhecidos ou na sua cidade - e tentam vender sua parte para investidores maiores.



Seed capital: é a primeira camada de investimento acima do investidor anjo, indo normalmente de R\$ 500 mil a R\$ 2 milhões no Brasil. Normalmente, para diluir seu risco e diversificar sua carteira, os investidores de capital semente montam fundos que captam de vários investidores, e assim conseguem aportar capital em mais empresas e maximizarem suas chances de acertarem em cheio. As empresas que eles procuram já possuem clientes, produtos definidos, mas ainda dependem de investimento para expandirem o consumo e se estabelecerem no mercado.



Venture capital: o termo VC vem dessa camada, e é normalmente usado para descrever todas as classes de investidores de risco. Mesmo assim, os fundos de venture capital brasileiros investem entre R\$ 2 milhões e R\$ 10 milhões em empresas que já faturam alguns milhões. Seu objetivo é ajudá-las a crescer e fazer uma grande operação de venda, fusão ou abertura de capital no futuro.



Private equity: fundos de private equity são responsáveis pelas operações de fusões e vendas em grandes empresas, que normalmente faturam mais que R\$ 100 milhões anualmente. Nesse estágio, os investimentos envolvem quantias bem maiores que os R\$ 10 milhões do VC, e por isso os investidores costumam trabalhar com empresas de capital aberto ou prestes a abrirem seu capital.



Histórico de Incubadoras

- ◆ O conceito surgiu naturalmente, como consequência da criação dos Parques e Pólos tecnológicos nos EUA, no final da década de 40, em Palo Alto - CA.
- ◆ A primeira incubadora de empresas brasileira surgiu em São Carlos-SP, em 1984.
- ◆ Nos últimos anos, o número de incubadoras de empresas cresceu rapidamente em todo mundo. Nos EUA, atualmente existem mais de 1000 incubadoras de empresas. (Europa: mais de 1200; Mundo: mais de 4000)
- ◆ No Brasil, o estudo mais recente divulgado pela ANPROTEC, indica a existência de mais de 400 incubadoras de empresas no país.



De acordo com MEEDER (1993) três razões guiaram o desenvolvimento das incubadoras de empresas americanas a partir dos anos 70:

- Motivação para encontrar novas utilidades para prédios antigos e abandonados em áreas retiradas;
- Fundos provenientes da Fundação Nacional da Ciência, nos EUA da apoio ao empreendedorismo e inovação nas maiores universidades americanas, e
- Iniciativas de vários empreendedores e grupos de investidores para transferir suas experiências a novas empresas em um ambiente propício à inovação tecnológica e comercialização de produtos de tecnologia.



Definições

- “São destinadas a amparar o estágio inicial de empresas nascentes que se enquadram em determinadas áreas de negócios.”
- “...É um ambiente flexível e encorajador onde são oferecidas facilidades para o surgimento e crescimento de novos empreendimentos” (ANPROTEC, 1998).
- “É um ambiente de trabalho controlado, projetado para auxiliar no crescimento de novas empresas emergentes... ” (LALKAKA & BISHOP, 1996).
- “Catalisam o processo de início e desenvolvimento de um novo negócio, provendo os empreendedores com toda a expertise necessária para gerenciar suas empresas, estabelecendo redes de contatos e ferramentas que farão seus empreendimentos atingirem o sucesso” (NBIA, 2000).



Objetivos

Segundo a NBIA (National Business Incubation Association), uma incubadora de empresas deve oferecer, pelo menos, os seguintes serviços (RICE, 1992):

- 1. Possibilitar ao empreendedor o desenvolvimento de uma rede de contatos, sempre encorajado pelo gerente da incubadora.**
- 2. Prover assistência técnica e gerencial aos incubados através de especialistas que trabalhem na própria incubadora ou via profissionais capacitados da comunidade.**
- 3. Auxiliar o empreendedor a conseguir financiamento para seu empreendimento, desde a elaboração do plano de negócios até a negociação com os investidores.**
- 4. Oferecer uma série de serviços aos incubados e também àquelas empresas filiadas à incubadora, mas não residentes.**



Incubadora não é...

- ◆ **Apenas um galpão com espaços para instalação de empresas;**
- ◆ **Apenas um conglomerado de empresas;**
- ◆ **Um artifício para geração de empregos;**
- ◆ **Uma solução definitiva para o desenvolvimento local e regional;**
- ◆ **O único pilar para o desenvolvimento do empreendedorismo;**
- ◆ **Um distrito industrial onde empresas ficam instaladas sem prazo de saída;**
- ◆ **Um local onde apenas “idéias” ficam sendo testadas.**



Impactos das incubadoras

- ◆ **Geram novas oportunidades de inovação em vários setores;**
- ◆ **Criam empresas de sucesso;**
- ◆ **Reduzem a mortalidade de empresas nascentes;**
- ◆ **Reduzem os riscos dos investimentos;**
- ◆ **Contribuem para equilibrar o desenvolvimento regional;**
- ◆ **Criam postos de trabalho qualificados e geram emprego e renda.**



Principal finalidade



Faculdade de Tecnologia de SJCampos

**Oferecer condições para a criação de
empresas bem sucedidas**



- Incubadora de empresas de base **tecnológica:**

é a incubadora que abriga empresas cujos produtos, processos ou serviços são gerados a partir de resultados de pesquisas aplicadas, e nos quais a tecnologia representa alto valor agregado.

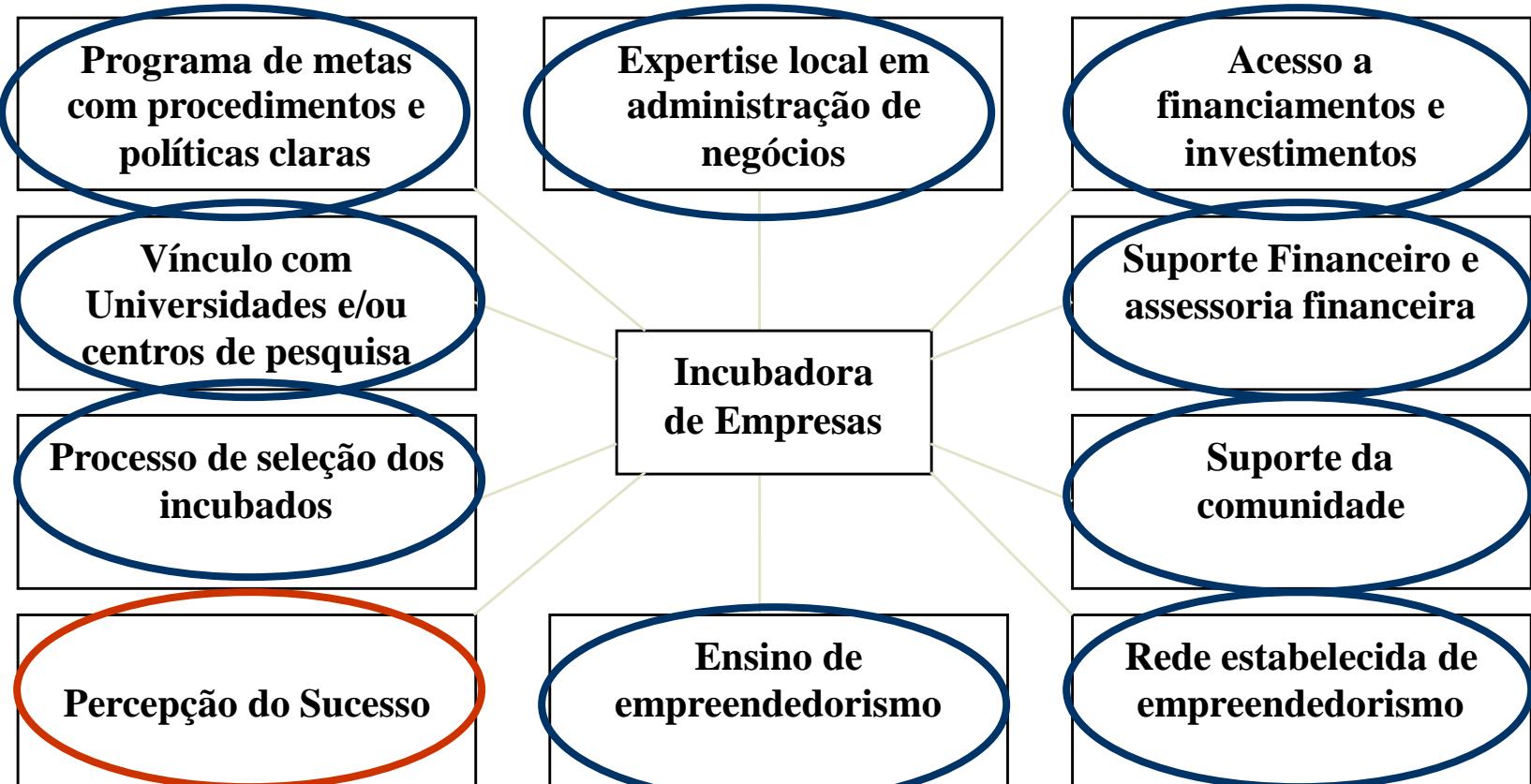
- Incubadora de empresas de setores **tradicionais:**

é a incubadora que abriga empresas ligadas aos setores tradicionais da economia, as quais detêm tecnologia largamente difundida e querem agregar valor aos seus produtos, processos ou serviços por meio de um incremento no nível tecnológico empregado. Devem estar comprometidas com a absorção ou o desenvolvimento de novas tecnologias.

- Incubadora de empresas **mistas:**

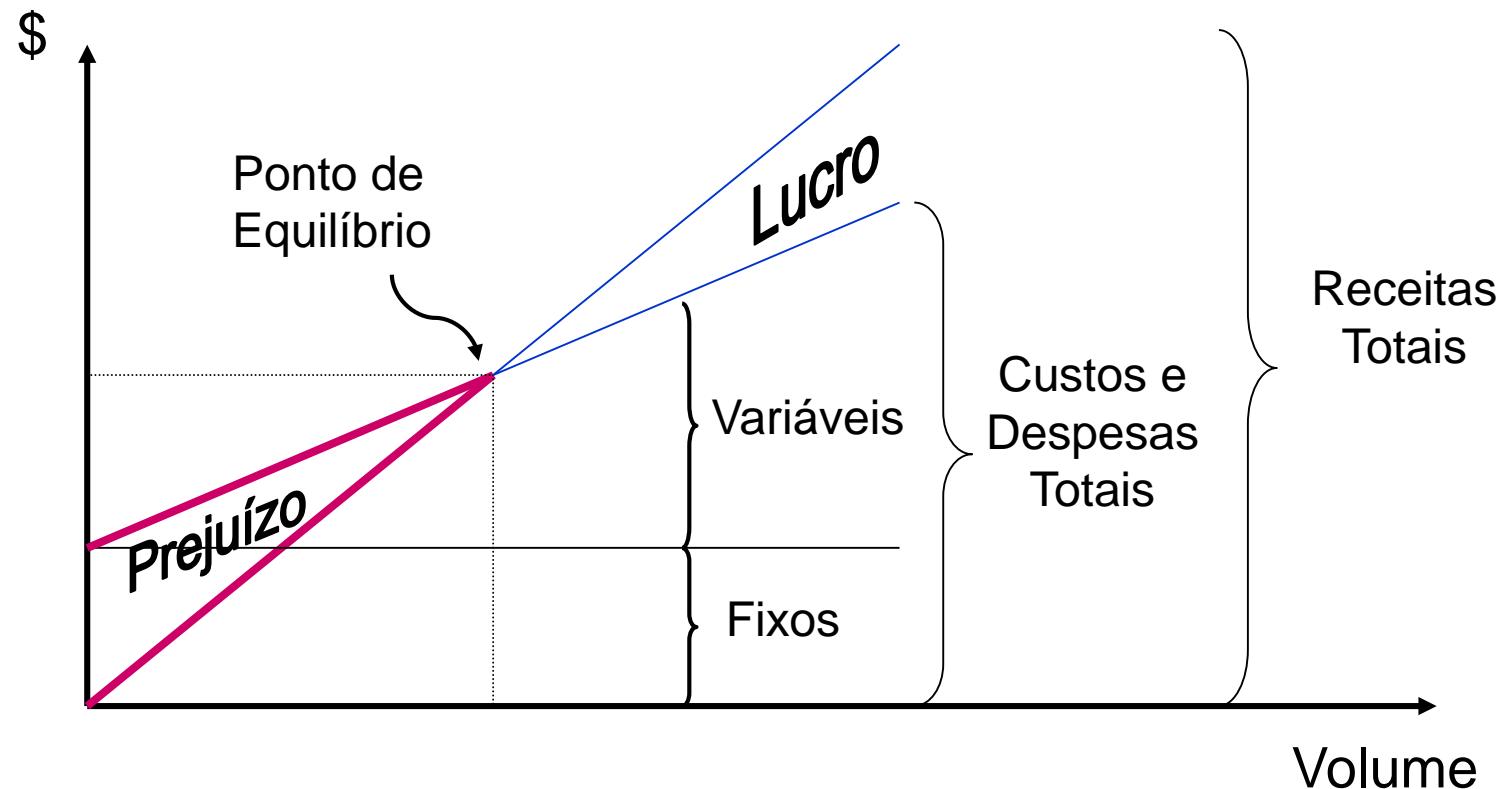
é a incubadora que abriga empresas dos dois tipos anteriormente descritos.

Fatores críticos de sucesso





Ponto de Equilíbrio





$$\text{PEC} = \text{CF} / \text{MCu}$$

PEC = Ponto de Equilíbrio Contábil

CF = Parcela Fixa Total

MCu = Margem de contribuição Unitária (Preço de venda unitário – custo variável unitário)

Assim, se a parcela fixa de um empresa é de R\$ 250.000,00 / mês e sua margem de contribuição unitária é de R\$ 40,00 (preço de venda unitário R\$ 200,00 – custo variável unitário R\$ 160,00), seu ponto de equilíbrio contábil será:

$$\text{PECq} = 250.000 / 40 = 6.250 \text{ unidades}$$



Este dado pode, também ser dado em termos percentuais, sendo que o resultado obtido como ponto de equilíbrio será o faturamento a ser alcançado pela empresa para cobertura de seus gastos totais.

$$\text{MCu} = 200,00 - 160,00 \rightarrow 40,00$$

$$\text{MCu \%} = 40,00 / 160,00 \rightarrow 0,25$$

Então o ponto de equilíbrio contábil será:

$$\text{PEC\$} = 250.000,00 / 0,25 \rightarrow \text{R\$ } 1.000.000,00$$

Ou ainda:

$$\text{PEC} = 6.250 \text{ unidades} \times \text{R\$ } 160,00 \text{ (preço de venda unitário)} \rightarrow \text{R\$ } 1.000,00$$



A Pedroso Ltda. está realizando um estudo de viabilidade econômica para Aloha Surf Ltda., uma pequena fábrica de pranchas de *surf*. Para tal, determinou o custo fixo anual de operação da fábrica em R\$1.500.000,00 e um custo unitário variável de R\$100,00. A Aloha pretende vender suas pranchas a um preço unitário de R\$200,00. De quantas unidades deve ser o ponto de equilíbrio (produção em que a receita total é igual ao custo total) anual da fábrica?

- (A) 100.000
- (B) 75.000
- (C) 50.000
- (D) 20.000
- (E) 15.000



Algumas características dos empreendedores

- São visionários
 - Têm a visão de como será o futuro para o negócio e sua vida, e o mais importante, eles têm a habilidade de implementar seus sonhos.
- Sabem tomar decisões
 - Não se sentem inseguros, sabem tomar as decisões corretas na hora certa, principalmente nos momentos de adversidade, sendo um fator chave para o seu sucesso. E mais, além de tomar decisões, implementam suas ações rapidamente.
- São indivíduos que fazem a diferença
 - Os empreendedores transformam algo de difícil definição, uma idéia abstrata, em algo concreto, que funciona, transformando o que é possível em realidade. Sabem agregar valor aos serviços e produtos que colocam no mercado.



Algumas características dos empreendedores

- Sabem explorar ao máximo as oportunidades
 - Para a maioria das pessoas, as boas idéias são daqueles que as vêem primeiro, por sorte ou acaso.
 - Para os visionários (os empreendedores), as boas idéias são geradas daquilo que todos conseguem ver, mas não identificaram algo prático para transforma-las em oportunidade, através de dados e informação.
 - O empreendedor é um exímio identificador de oportunidades, sendo um indivíduo curioso, criativo, e atento a informações, pois sabe que suas chances melhoram quando seu conhecimento aumenta.



Algumas características dos empreendedores

- São determinados e dinâmicos
 - Eles implementam suas ações com total comprometimento. Atropelam as adversidades, ultrapassando os obstáculos, com uma vontade ímpar de "fazer acontecer". Cultivam um inconformismo diante da rotina.
- São dedicados
 - Eles se dedicam 24h por dia, 7 dias por semana, ao negócio. São trabalhadores exemplares, encontrando energia para continuar, mesmo quando encontram problemas pela frente.
- São otimistas e apaixonados pelo que fazem
 - Eles adoram o seu trabalho, sendo esse amor o principal combustível que os mantém cada vez mais animados e autodeterminados, tornando-os os melhores vendedores de seus produtos e serviços, pois sabem, como ninguém, como fazê-lo.



Algumas características dos empreendedores

- São independentes e constróem seu próprio destino
 - Eles querem estar à frente das mudanças e ser donos do próprio destino. Querem criar algo novo e determinar seus próprios passos, abrir seus próprios caminhos...
- São líderes e formadores de equipes
 - Têm um senso de liderança incomum. São respeitados e adorados por seus pares, pois sabem valorizá-los, estimulá-los e recompensá-los, formando um time em torno de si.
- São bem relacionados (*networking*)
 - Sabem construir uma rede de contatos que os auxiliam nos ambientes interno e externo da empresa, junto a clientes, fornecedores e entidades de classe.



Algumas características dos empreendedores

- São organizados
 - Os empreendedores sabem obter e alocar os recursos materiais, humanos, tecnológicos, e financeiros, de forma racional, procurando o melhor desempenho para o negócio.
- Planejam, Planejam, Planejam
 - Os empreendedores de sucesso planejam cada passo, desde o primeiro rascunho do plano de negócios, até a apresentação do plano a investidores e superiores, sempre tendo como base a forte visão de negócio que possuem.
- Possuem conhecimento
 - São sedentos pelo saber e aprendem continuamente, pois sabem que quanto maior o domínio sobre um ramo de negócio, maior é sua chance de êxito.



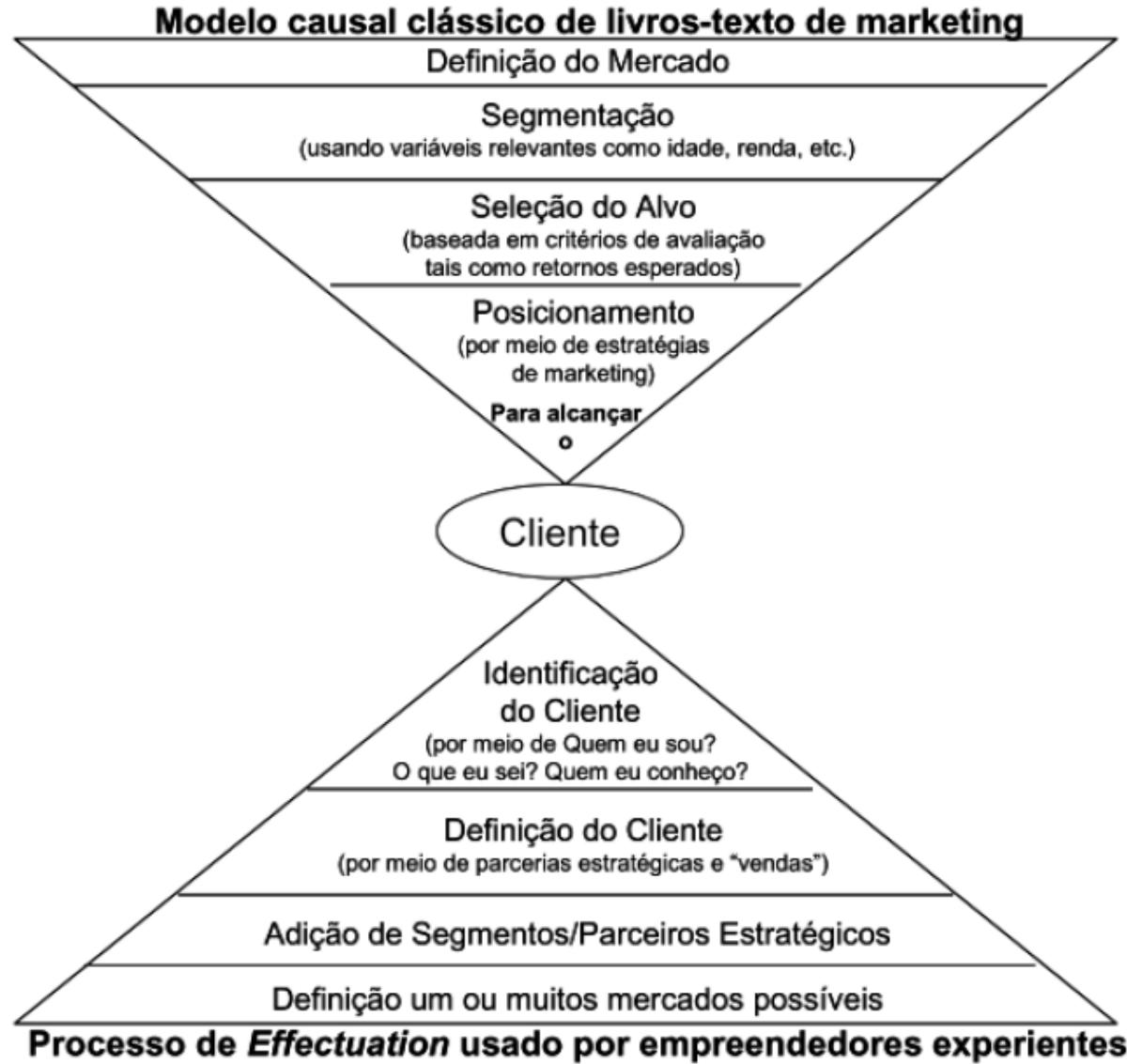
Algumas características dos empreendedores

- Assumem riscos calculados

- Talvez essa seja a característica mais conhecida dos empreendedores. Mas o verdadeiro empreendedor é aquele que assume riscos calculados e sabe gerenciar o risco, avaliando as reais chances de sucesso.
- Assumir riscos tem relação com desafios. E para o empreendedor, quanto maior o desafio, mais estimulante será a jornada empreendedora.

- Criam valor para a sociedade

- Os empreendedores utilizam seu capital intelectual para criar valor para a sociedade, através da geração de emprego, dinamizando a economia e inovando, sempre usando sua criatividade em busca de soluções para melhorar a vida das pessoas.





A lógica *effectual* se baseia em uma visão do mundo e de negócios em constante construção pelos seres humanos. Para isso, utiliza-se de um conjunto específicos de meios para criar possíveis efeitos (que podem ser representados por novos negócios), diferentes dos tradicionalmente conhecidos. O pensamento *effectual* funciona a partir do seguinte princípio “se eu posso controlar o futuro, eu não preciso prevê-lo”.



Já a lógica causal, tradicionalmente difundida, busca chegar a um determinado objetivo pré-estabelecido a partir da escolha dos diferentes meios a que se tem acesso. Portanto, segue o princípio de “eu posso prever o futuro, eu posso controlá-lo”.



Categorias de diferenciação	Processos Causais	Processos de Effectuation
Dados	Efeito é dado	Apenas alguns meios e ferramentas são dados
Critérios de seleção para tomada de decisão	Ajuda a escolher entre meios para alcançar o efeito dado Critério de seleção baseado em retornos esperados Efeito-dependente	Ajuda a escolher entre possíveis efeitos que podem ser criados com meios dados Critério de seleção baseado em perdas toleráveis (<i>affordable loss</i>) Atores-dependente
Competências empregadas	Excelente em explorar conhecimento	Excelente em explorar contingências
Contexto de relevância	Mais presente em natureza Mais útil em ambientes lineares, estáticos e independentes	Mais presente em ações humanas Premissa explícita de ambientes dinâmicos, não lineares e ecológicos
Natureza do desconhecido	Foco nos aspectos previsíveis de um futuro incerto	Foco nos aspectos controláveis de um futuro não previsível
Lógica central	Na medida em que nós podemos prever o futuro, nós podemos controlá-lo	Na medida em que nós podemos controlar o futuro, nós não precisamos prever o futuro
Resultados	Participação em mercados existentes por meio de estratégias competitivas	Novos mercados criados por meio de alianças e outras estratégias competitivas

FONTE: ADAPTADO DE TASIC (2007, P.36)

Por que Novos Produtos?

- ✓ Inovação tecnológica
- ✓ Desejo do consumidor por novidades
- ✓ Necessidade de sobrevivência e longevidade da empresa



- Idéia imposta por alto executivo sem respaldo das pesquisas de mercado
- Mercado superestimado
- Mau projeto
- Posicionamento incorreto no mercado
- Custos de desenvolvimento muito altos
- Reação muito forte da concorrência



Seleção de Idéias

- É o processo de, rapidamente, garimpar as boas idéias e descartar as más
- Os sistemas para avaliar e selecionar idéias consideram as projeções de:
 - Potencial do mercado
 - Preço do produto
 - Prazo e custos de desenvolvimento
 - Custos de fabricação
 - Taxa de retorno



Seleção de Idéias

- Mas também é importante perguntar:
 - O produto/Idéia é realmente útil para o público alvo e a sociedade?
 - É bom para a nossa empresa em particular?
 - Coaduna-se com os objetivos e estratégias da empresa?
 - Temos o pessoal, as aptidões e os recursos para conseguir o sucesso do produtos?
 - Ele oferece mais valor para os clientes do que os produtos concorrentes?
 - É mais fácil de promover e distribuir?
- Empresas possuem sistemas que atribuem pontuação a cada um destes critérios e avaliam a idéia segundo a nota obtida



1. Uma idéia atraente deve ser desenvolvida em um **conceito de produto** (fazer sentido para o consumidor)

A imagem do produto é a maneira como os consumidores percebem um produto real ou potencial

2. **Teste de conceito** – testa os novos produtos com grupos de consumidores-alvo

3. Escolha do conceito que tem o melhor apelo entre os consumidores-alvo

Desenvolvimento da Estratégia de Marketing Preliminar



Faculdade de Tecnologia de SJCampos

- Público-alvo
- Posicionamento planejado para o produto
- Metas de vendas e lucros - Participação de mercado

A segunda etapa descreve:

- Preço previsto para o primeiro ano
- Distribuição para o primeiro ano
- Orçamento para o primeiro ano

A terceira etapa descreve:

- Metas de vendas e lucros a longo prazo
- Estratégia do composto de marketing a longo prazo



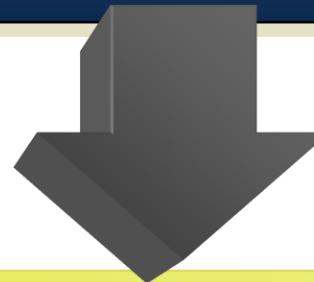
Análise do Negócio

Análise do negócio

Revisão das projeções de vendas, custos e lucros do novo produto para determinar se satisfazem os objetivos da empresa



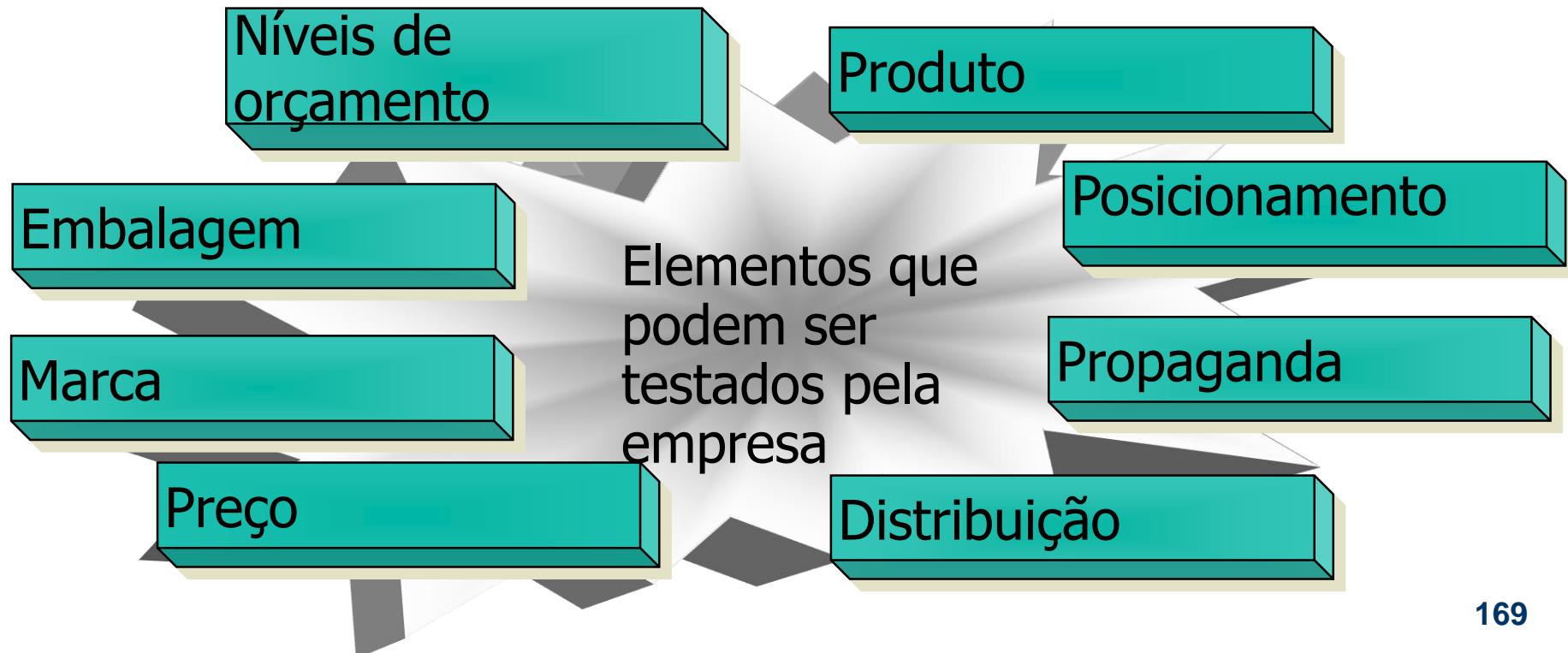
Em caso negativo, o conceito é eliminado



Em caso positivo, o produto passa para a etapa de desenvolvimento

Desenvolvimento do Produto e Teste de Mercado

- ✓ Nesta etapa P&D transforma o conceito de produto em produto físico protótipo que passa por testes funcionais junto ao consumidor alvo.
- ✓ O teste de mercado acontece quando o produto e o programa de marketing são apresentados em cenários de mercado mais realistas.





Teste de Mercado

Mercados-teste padrão

Campanha completa de marketing em um pequeno número de cidades representativas.

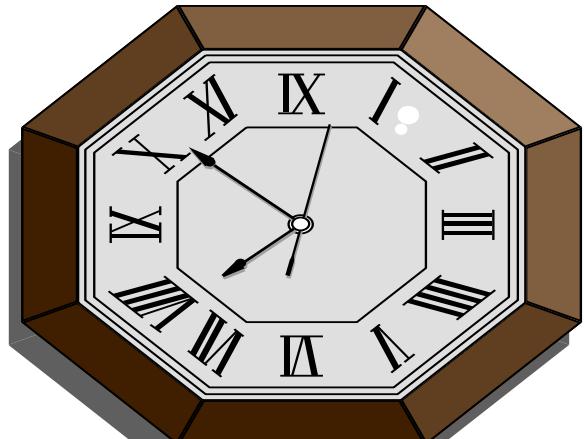
Mercados-teste controlados

Lojas selecionadas que concordam em expor o novo produto mediante o pagamento de uma taxa.

Mercados-teste simulados

Testa os novos produtos em ambientes de compras simulados.

Comercialização



Quando

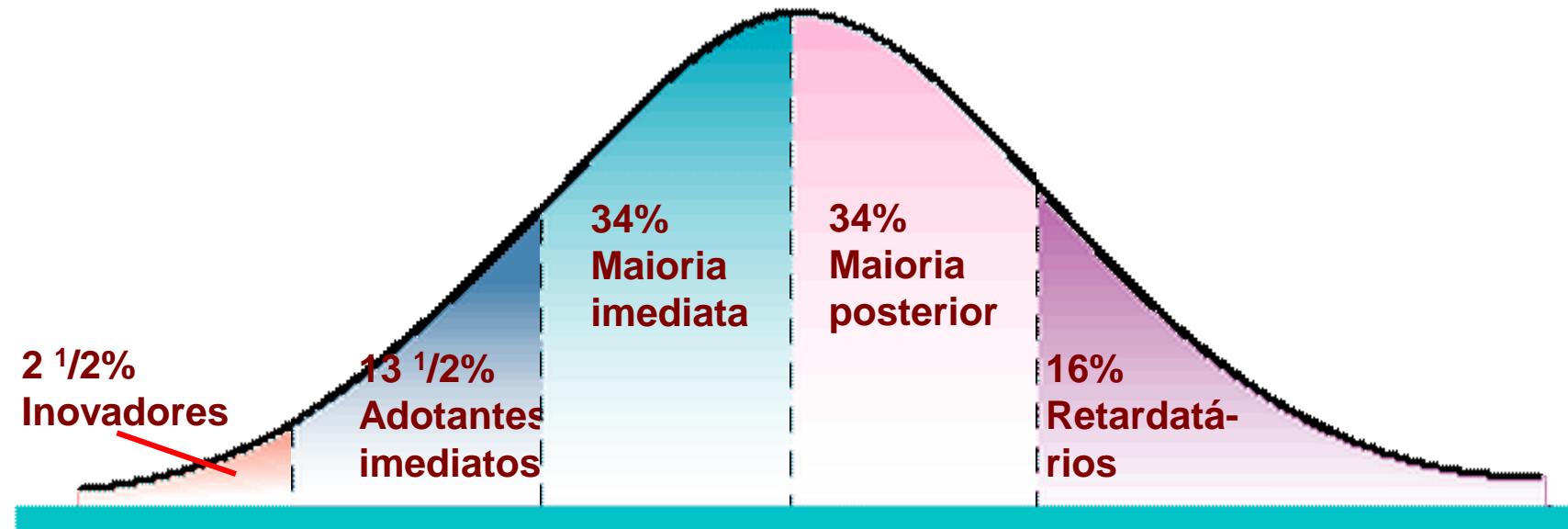


Para quem

**Produto
Preço
Praça
Promoção**



Classificação de Adotantes com Base no Prazo Relativo de Adoção de Inovações

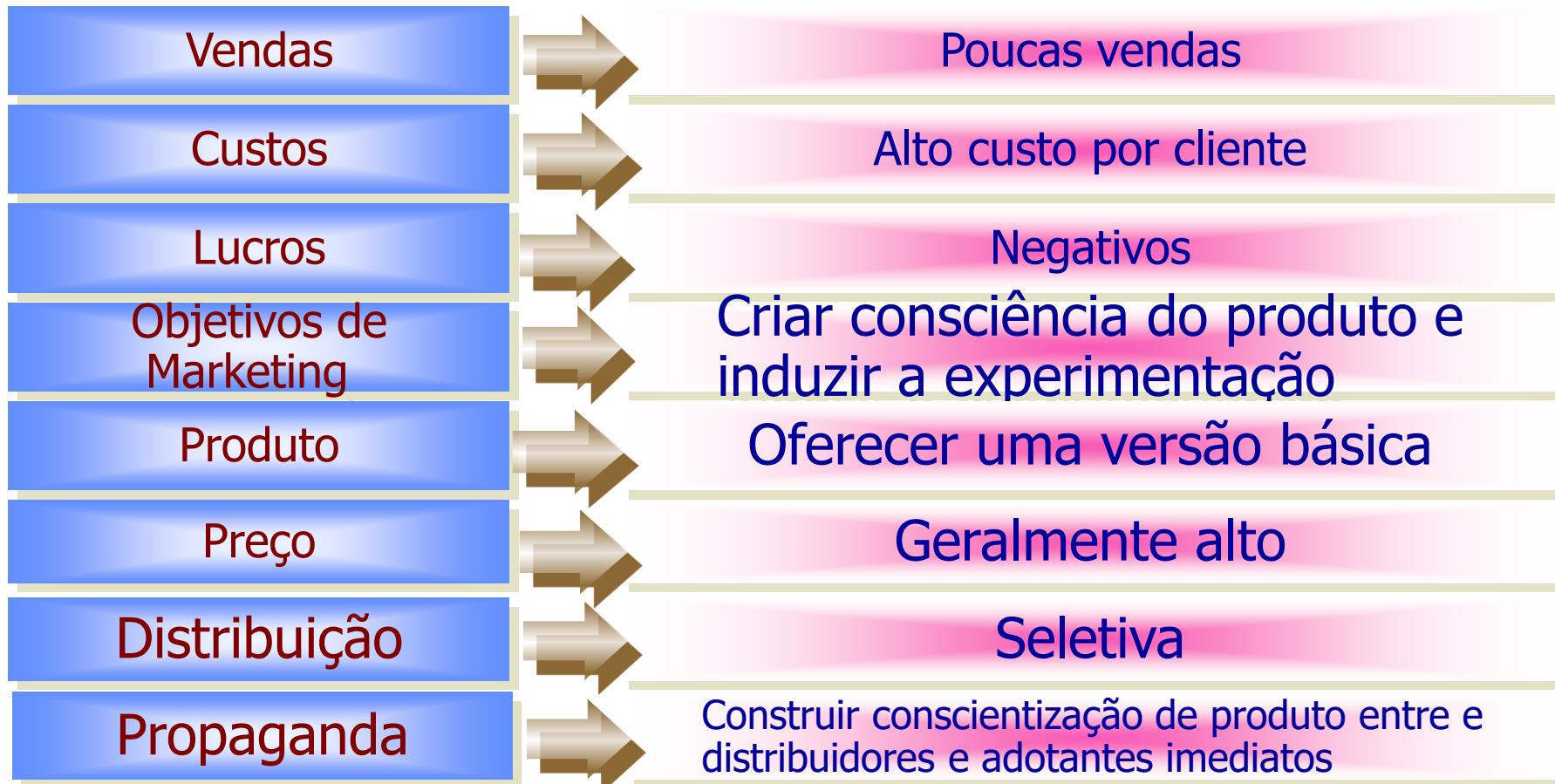


Prazo para a adoção de inovações



- ✓ **Inovadores** – pioneiros e dispostos a correr riscos
- ✓ **Adotantes iniciais** – tendem a imitar os inovadores
- ✓ **Maioria inicial** – tendem a evitar riscos e fazer compras cuidadosamente.
Em geral, depois de avaliar experiência daqueles que já compraram o produto.
- ✓ **Maioria tardia** – tendem a evitar riscos. São cautelosos e céticos quanto a novas idéias e produtos, comprando-os apenas quando seu uso torna-se comum.
- ✓ **Retardatários** – Acomodados com os produtos tradicionais. Só compram produtos novos quando estes se tornam alternativas bem estabelecidas.

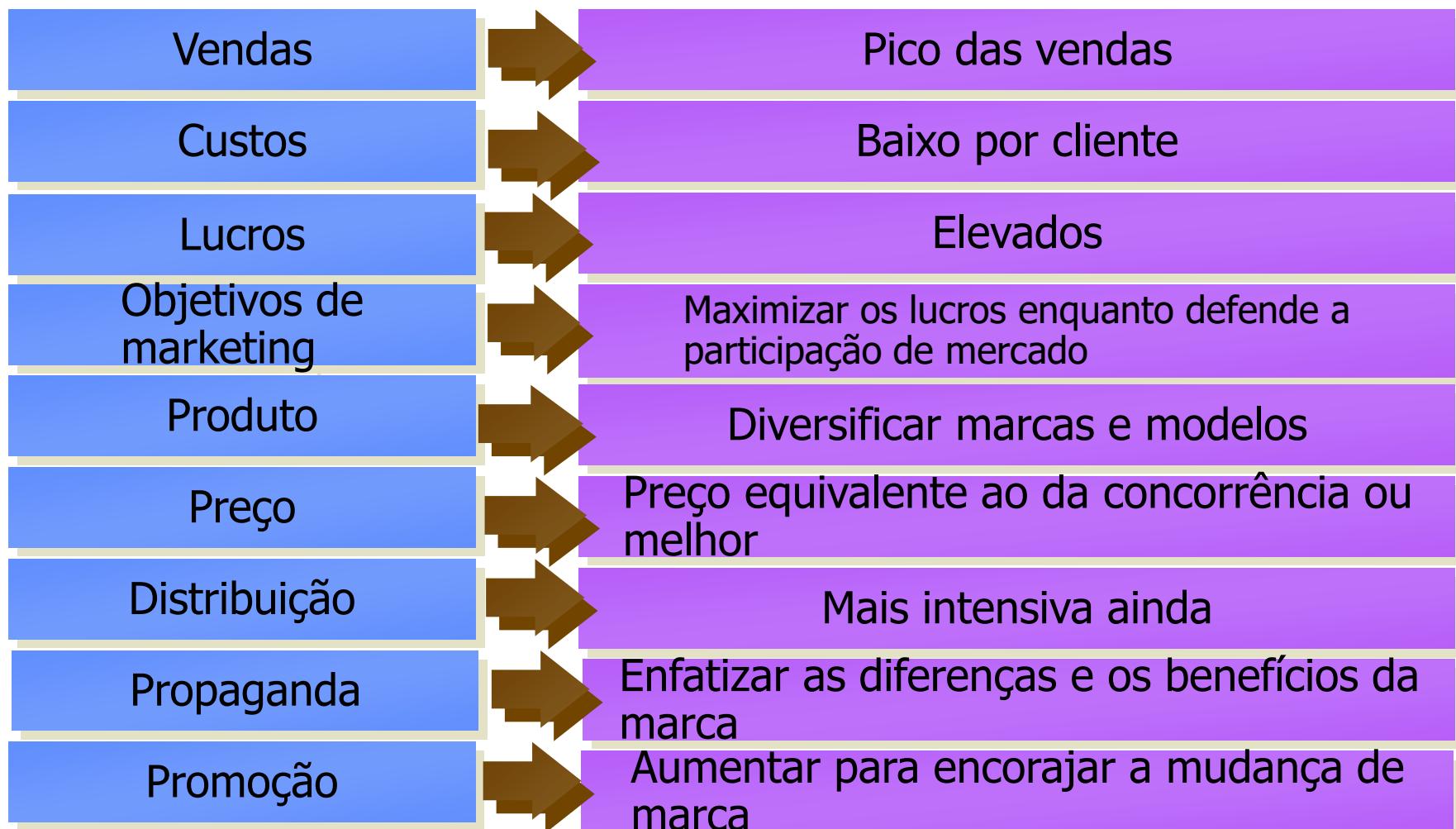
Estágio de Lançamento



Estágio de Crescimento



Estágio de Maturidade

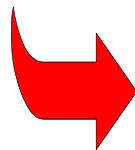


- **Fatores a serem observados antes de ingressar no mercado internacional**
- **Selecionando os mercados internacionais**
- **Entrada no mercado internacional**
- **Adaptações de produto para o mercado internacional**
- **Gerenciamento e organização das atividades internacionais**

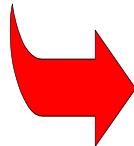


PROJETO DE OFERTA AO MERCADO GLOBAL

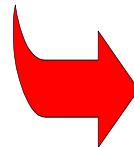
Decidir se deve ingressar no mercado internacional



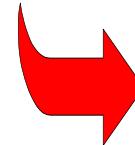
Decidir em que mercados entrar



Decidir sobre a maneira de ingressar no mercado



Decidir o programa de marketing



Decidir a organização de marketing

- Governos instáveis
- Problemas de câmbio
- Burocracia
- Corrupção
- Pirataria tecnológica

- Atratividade do mercado
- Risco
- Vantagem competitiva

Cinco Maneiras de Ingressar no Mercado Internacional



Grau potencial de comprometimento, risco, controle e lucro



PRODUTOS E MARCAS

- Características de produtos
- Construindo e gerenciando o mix de produtos e as linhas de produtos
- Decisões de marca
- Embalagem e rotulagem



Produto

Produto é qualquer coisa que pode ser objeto de troca entre indivíduos e organizações, com o objetivo de satisfazer necessidades ou desejos

Produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para sua apreciação, aquisição, uso ou consumo, incluindo bens físicos, serviços, pessoas, locais, organizações e idéias, com o objetivo de satisfazer um desejo ou uma necessidade.

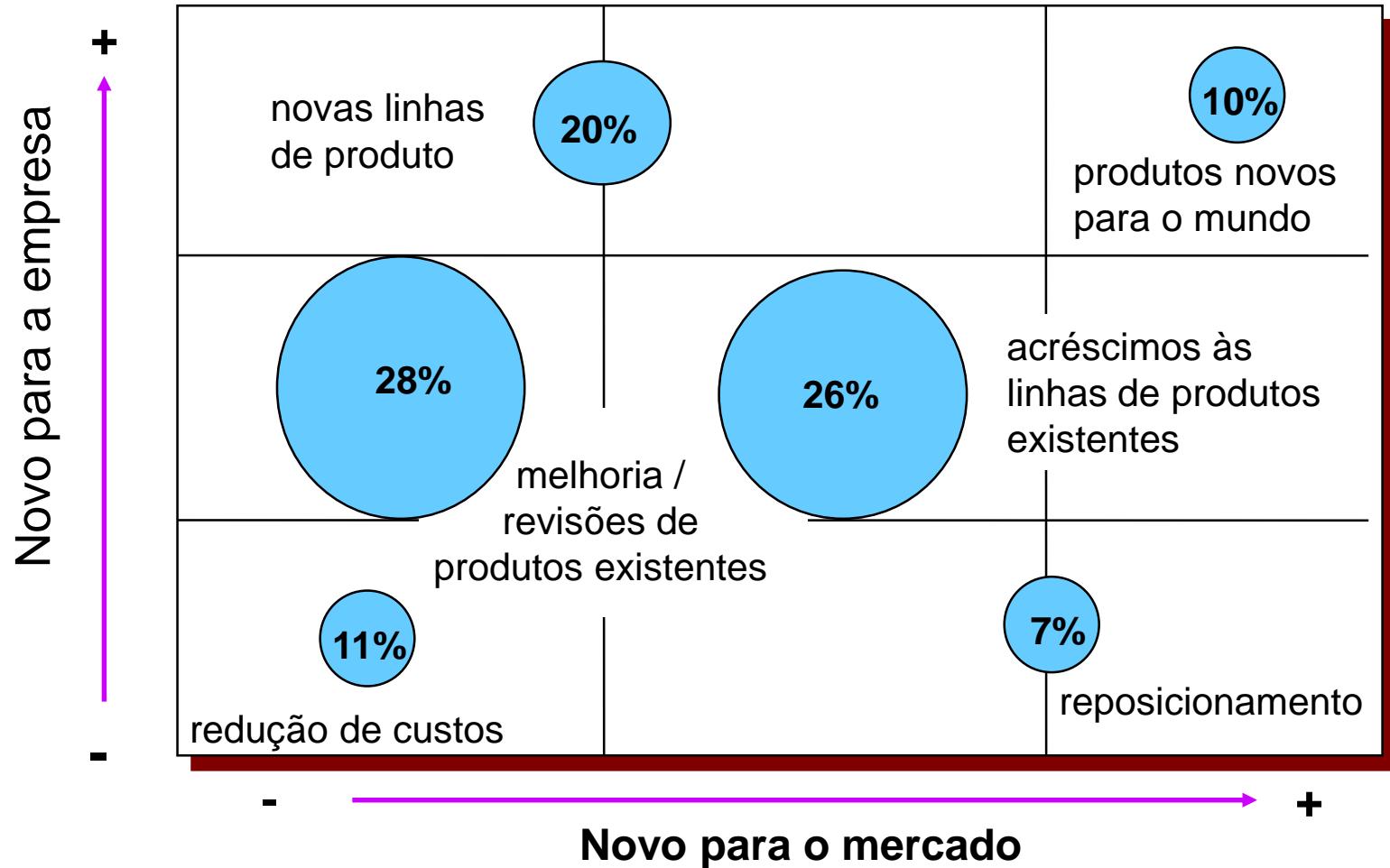
Kotler, 1998

Produto é o elemento-chave de sucesso na oferta ao mercado.



Tipos de Novos Produtos







Cinco Níveis de Produto

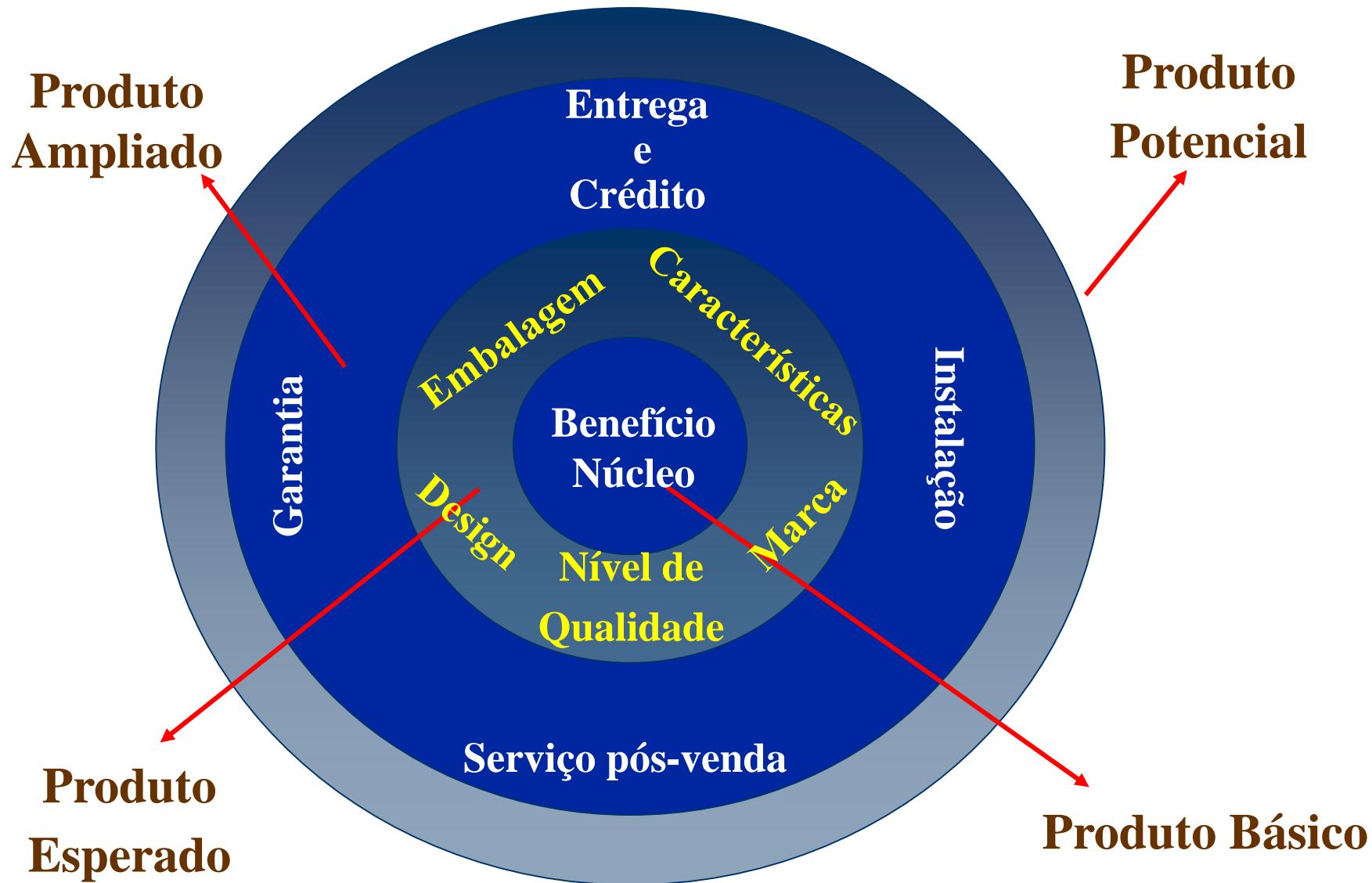
Produto potencial

Produto ampliado

Produto esperado

Produto básico

Benefício
central



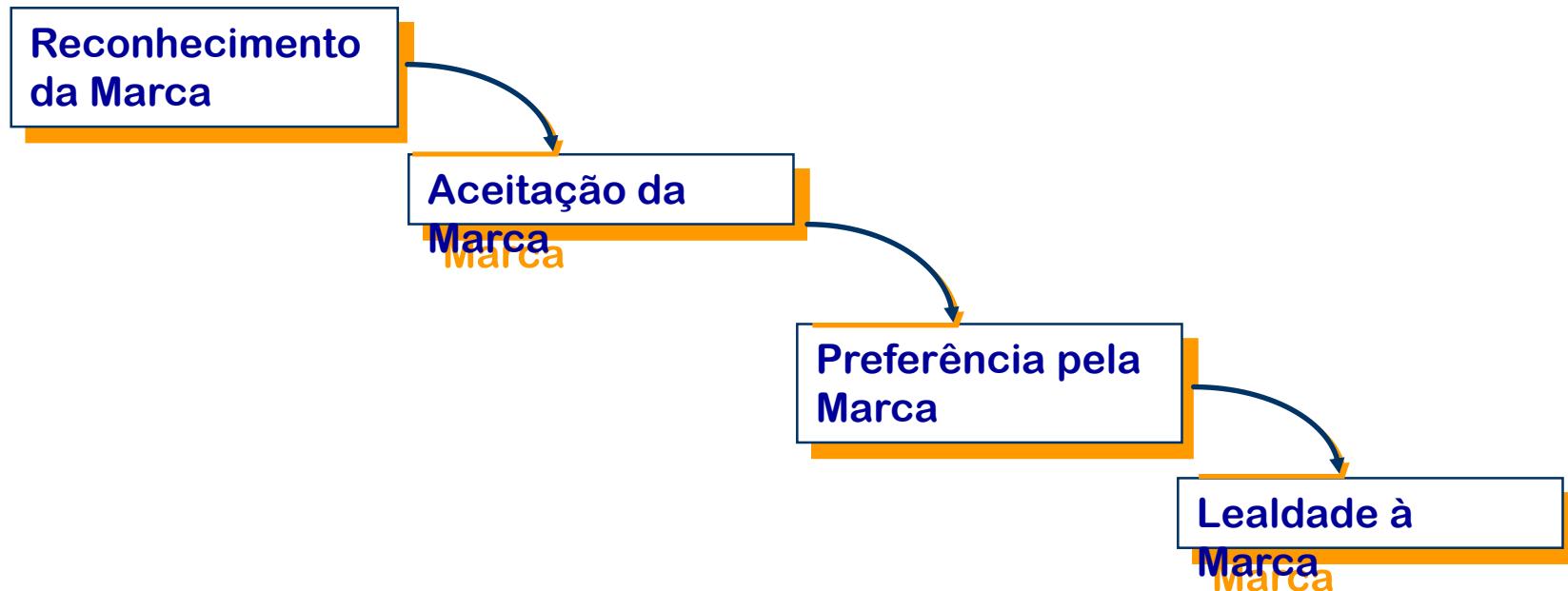


Marcas

Conceito:

É um nome, termo, sinal, símbolo ou combinação dos mesmos, que tem o propósito de identificar bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e de diferenciá-los de concorrentes.

Desenvolvimento de Lealdade à Marca



- **Atributos – Uma marca traz à mente atributos**
- **Benefícios – atributos devem ser traduzidos em benefícios: funcionais e emocionais.**
- **Valores – valores da empresa (prestígio, desempenho, segurança)**
- **Cultura - representar uma cultura.**
- **Personalidade – projetar uma certa personalidade.**
- **Usuários – a marca sugere o tipo de consumidor.**

- Marcas: os consumidores consideram-na como parte importante do produto.
 - Atributos da marca: lembrança da marca **mercedes**, boa concepção, bem construído, durável, alto prestígio, velocidade, alto preço e alto valor de revenda. Alguns destes atributos foram utilizados em propagandas da empresa. O lema “o melhor motor do mundo” proporcionou uma abertura para outros posicionamentos a respeito do carro.

- BENEFÍCIOS:

- os consumidores não compram atributos compram benefícios, por exemplo o atributo “durável” corresponde ao benefício funcional “não terei que comprar um carro novo nos próximos anos”. O atributo “alto preço” pode fazer com que me sinta “importante e admirado”. O atributo “bem construído” pode corresponder a “segurança em caso de acidente.

- VALORES:

- o consumidor atribui a marca certos valores. Estes podem ser o seu alto desempenho, segurança e prestígio. Cabe aos profissionais de marketing de marca a identificação de nichos de mercados que coincidam com o pacote de benefícios oferecidos.

- PERSONALIDADE

- a marca também projeta personalidade. Os profissionais de marketing podem fazer uma pergunta. Se a marca fosse uma pessoa, que tipo de pessoa ela seria ?
- Provavelmente um executivo rico de meia idade.
- A marca atrai pessoas cujas auto-imagens reais ou desejáveis encaixem-se na sua imagem.

- **Atributos – Uma marca traz à mente atributos**
- **Benefícios – atributos devem ser traduzidos em benefícios: funcionais e emocionais.**
- **Valores – valores da empresa (prestígio, desempenho, segurança)**
- **Cultura - representar uma cultura.**
- **Personalidade – projetar uma certa personalidade.**
- **Usuários – a marca sugere o tipo de consumidor.**

- **Atributos – Uma marca traz à mente atributos**
- **Benefícios – atributos devem ser traduzidos em benefícios: funcionais e emocionais.**
- **Valores – valores da empresa (prestígio, desempenho, segurança)**
- **Cultura - representar uma cultura.**
- **Personalidade – projetar uma certa personalidade.**
- **Usuários – a marca sugere o tipo de consumidor.**

- ✓ Custos reduzidos.
- ✓ Maior poder de negociação com distribuidores e varejistas.
- ✓ Preço maior do que a concorrência.
- ✓ Lançamento de extensão de linha.
- ✓ Defesa contra a concorrência de preços.

MARCA FAMOSA = GRUPO DE CLIENTES

- 1. A marca deve indicar os benefícios oferecidos pelo produto.**
- 2. Ela precisa ser positiva, distintiva e fácil de falar e lembrar.**
- 3. O nome deve ser coerente com a imagem do produto ou da organização.**
- 4. A marca precisa estar registrada e permitida legalmente.**
- 5. O nome deve ter uma tradução fácil e que não seja ofensiva em outros idiomas.**



Patrimônio de Marca (Brand Equity)





DECISÕES DA MARCA

Decisão da marca:

- Ter marca
- Não ter marca

Decisão de patrocínio da marca:

- Marca do fabricante
- Marca do distribuidor
- Marca licenciada

Decisão de nome da marca:

- Nomes individuais
- Nome da família abrangente
- Nome individual da empresa

Decisão de Estratégia da marca:

- Extensões de linha
- Extensão de marca
- Multimarcas
- Novas marcas
- Marcas combinadas

Decisão de nome da marca:

- Reposicionamento
- Não reposicionamento





É o conjunto de atividades de projeto e produção do recipiente de um produto.

- ✓ **Auto Serviço** – atrair a atenção, descrever os aspectos do produto, criar confiança e transmitir imagem geral favorável
- ✓ **Poder aquisitivo** – consumidor disposto a pagar mais pela conveniência, aparência, confiabilidade e prestígio das melhores embalagens.
- ✓ **Imagen da marca e da empresa** – reconhecimento instantâneo da empresa ou da marca.
- ✓ **Oportunidade de inovação** – embalagem inovadora pode trazer benefícios para os consumidores e lucro para os fabricantes.



- 1. Identificar a marca**
- 2. Transmitir informações descritivas e persuasivas**
- 3. Facilitar o transporte e a proteção do produto**
- 4. Fornecer orientações sobre a armazenagem em casa**
- 5. Fornecer informações sobre o consumo do produto**

► Função primárias:

- Conter
- Proteger
- Transportar

► Função tecnológica

- Sistema de acondicionamento
- Novos materiais
- Conservação

► Função econômicas

- Componente de valor no custo de produção

► Função conceitual

- Construir a marca do produto, agregando percepção e formando uma imagem positiva da marca



► Função Mercadológica:

- Comunicar o conceito de marketing
- Chamar atenção: destaque na gôndola
- Transmitir informações sobre o produto
- Despertar o desejo de compro: apetite appeal, confiança...
- Vencer a barreira do preço: vale quanto custa

► Função comunicação e marketing

- Oportunidade de comunicar
- Baixo investimento

► Função Ambiental

- Embalagem componente do lixo urbano
- Impacto na degradação da embalagem no meio ambiente
- Reutilização do material da embalagem

► Função sócio cultural

- Expressão da cultura e do estágio de desenvolvimento de países



- 1. Identificar o produto ou a marca**
- 2. Classificar e descrever o produto**
- 3. Promover o produto com ilustrações atraentes**



Objetivos

- ✓ **Estabelecimento do preço**
- ✓ **Adequação do preço**
- ✓ **Iniciativas e respostas a mudanças de preço de concorrentes**

Ao longo da história, os preços foram determinados por meio da negociação entre compradores e vendedores. A determinação de um preço único surgiu com desenvolvimento do varejo em grande escala, no final do século XIX.



CONCEITO DE PREÇO

FATEC

Faculdade de Tecnologia de SJCampos



**O que é algo caro
para você?**

**O que é algo
barato para
você?**

**Barato e caro não
existem. O que
existe é
percepção de
valor (juízo de
valor).**



A Fixação do Preço

Fatores que devem influir

Internos a empresa

- Objetivos;
- Imagem;
- O “Mix”;
- Custos.

Externos ou ambientais

- Competição ou concorrência;
- Psicologia do consumidor;
- Clima econômico;
- Pressões legislativas ou governamentais



PENSAR???????

PRECIFIQUE ESTE PRODUTO???



CONCEITO DE PREÇO

FATEC

Faculdade de Tecnologia de SJCampos

- Pode-se definir preço como a quantidade de dinheiro que o consumidor desembolsa para adquirir um produto e que a empresa recebe em troca da cessão do mesmo.**

- Preço é a expressão do valor de troca que se oferece por alguma coisa que satisfaça uma dada necessidade ou desejo.**



CONCEITO DE PREÇO

O preço é um elemento quantitativo que resume de forma numérica as estratégias de marketing que a empresa tentou seguir.

Em outras palavras, o preço é a única forma de quantificar o "mix" de marketing.

Sua determinação requer cuidadosos estudos:

- **do mercado,**
- **da concorrência**
- **de fatores internos e externos à empresa,**

de modo a resultar em um valor coerente com a estratégia de marketing.



DETERMINAÇÃO DE PREÇO

PROBLEMAS:

- 1. Muitas empresas não têm essas informações, muito menos informações sobre seus custos.**

- 2. Os mercados não praticam as características assumidas em competição perfeita e o comportamento do comprador não é racional, como diz a teoria.**

SOLUÇÃO:

Mercado procura outras técnicas de determinação.

A abordagem orientada ao custo (custo + lucro) do produto é a mais utilizadas hoje em dia.



ESTRATÉGIAS DE PREÇO

FATEC
Faculdade de Tecnologia de SJCampos

CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS DO PREÇO:

- 🕒 É FUNÇÃO DO POSICIONAMENTO
- 🕒 DEVE SER FIXADO COM BASE EM CUSTOS / LUCROS/MERCADO
- 🕒 POSSUI FORTE COMPONENTE DE PERCEPÇÃO
- 🕒 É FLEXÍVEL E FÁCIL DE SER ALTERADO



DETERMINAÇÃO DE PREÇO

Principais erros na determinação do preço:

- A determinação do preço é demasiadamente orientada para custos.
- Os preços não revistos com suficiente freqüência para capitalizar mudanças de mercado.
- Os preço são determinados independentemente do restante do mix de marketing.

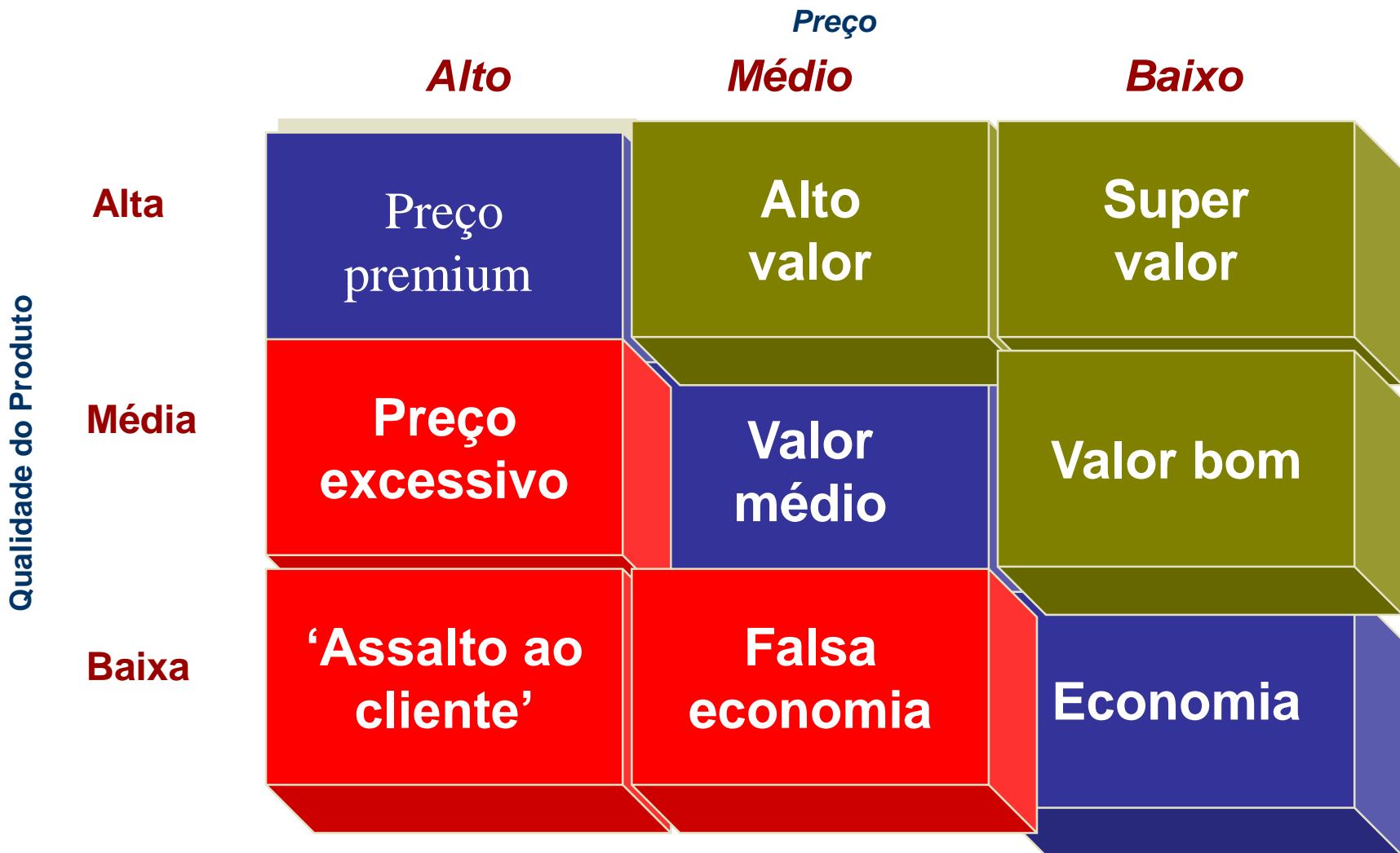


A estratégia de segmentação garante uma intimidade muito maior com o mercado. Pela Accor ter uma rede bem completa, ela pode atender todos os tipos de clientes que viajam a lazer ou a trabalho.

Marcas	Categorias	Públicos
* SOFITEL	Luxo	exigentes, celebridades e altos executivos
* MERCURE	Alto Padrão	altos executivos
* NOVOTEL	Superior	médios executivos
* PARTHENON	Superior	homens e mulheres de negócio
* IBIS	Econômica	executivos e turistas
* FORMULE 1	Supereconômica	profissionais liberais.



Estratégias de Preço-Qualidade



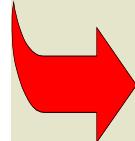


Estabelecimento da Política de Determinação de Preços

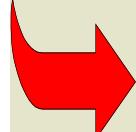
FA/EC

Faculdade de Tecnologia de SJCampos

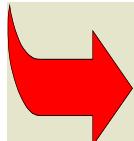
1. Seleção do objetivo da determinação de preços



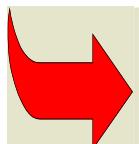
2. Determinação da demanda



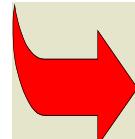
3. Estimativa de custos



4. Análise de custos, preços e ofertas dos concorrentes



5. Seleção de um método de determinação de preço



6. Seleção do preço final



Estabelecimento da Política de Determinação de Preços

an. ldo de Tecnologia de SJCampos

- ✓ Sobrevivência
- ✓ Maximização dos lucros
- ✓ Maximização da participação no mercado
- ✓ Desnatamento máximo
- ✓ Liderança na qualidade do produto

Entidades sem fins lucrativos trabalham com o objetivo de recuperação parcial dos custos



2. Determinação da demanda:

É preciso tentar identificar o quanto o preço é importante e influenciador da demanda. Em uma situação normal preço e demanda são inversamente relacionados: quanto maior o preço menor é a demanda. Porém existem situações em que acontece o contrário.



2. DETERMINAÇÃO DA DEMANDA

- 🕒 A RELAÇÃO ENTRE O PREÇO COBRADO E A DEMANDA RESULTANTE PODE SER OBSERVADA PELA VARIAÇÃO NA CURVA DA DEMANDA.
- 🕒 A ELASTICIDADE- PREÇO DA DEMANDA É DADA PELA FÓRMULA:

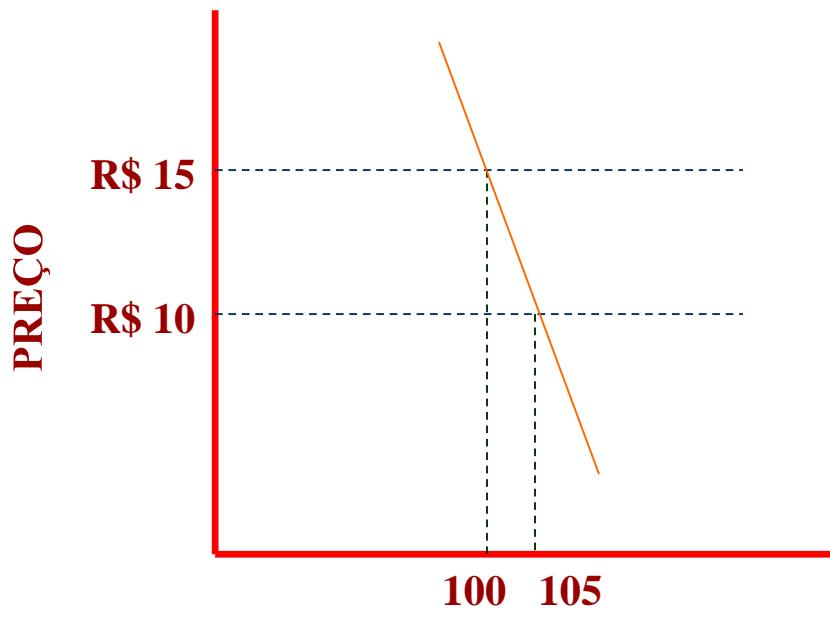
$$EP = \frac{\% \text{ DA VARIAÇÃO DA DEMANDA}}{\% \text{ DA VARIAÇÃO DO PREÇO}}$$



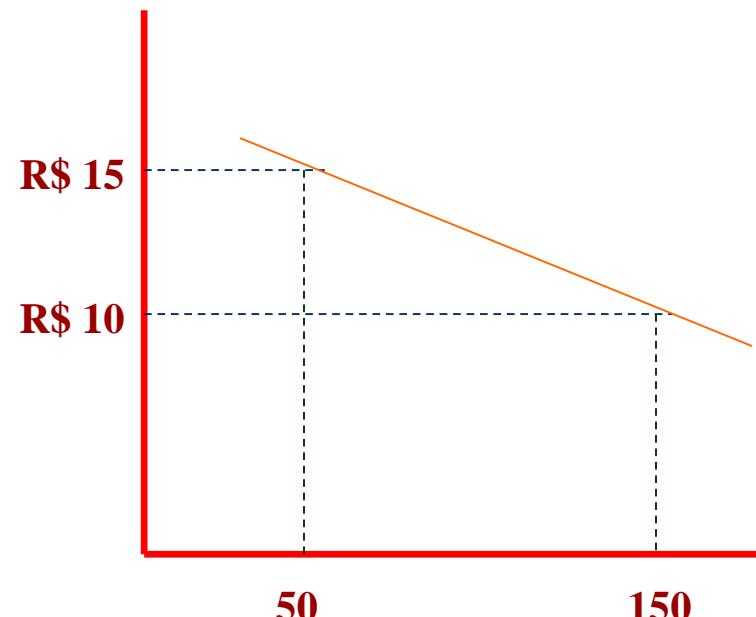
Sensibilidade a preço

Determinação da demanda

Inelástica



Elástica



Quantidade demandada por período



Sensibilidade a preço

Consumidores são menos sensíveis a preço quando:

- ✓ **Valor único: Produto exclusivo**
- ✓ **Menor consciência da existência de substitutos**
- ✓ **Dificuldade de comparação**
- ✓ **Dispêndio total em relação a renda**
- ✓ **Custo compartilhados com terceiros**
- ✓ **Investimento reduzido : utilização conjunta com outros produtos.**
- ✓ **Preço-qualidade**
- ✓ **Quando não podem estocar o produto**



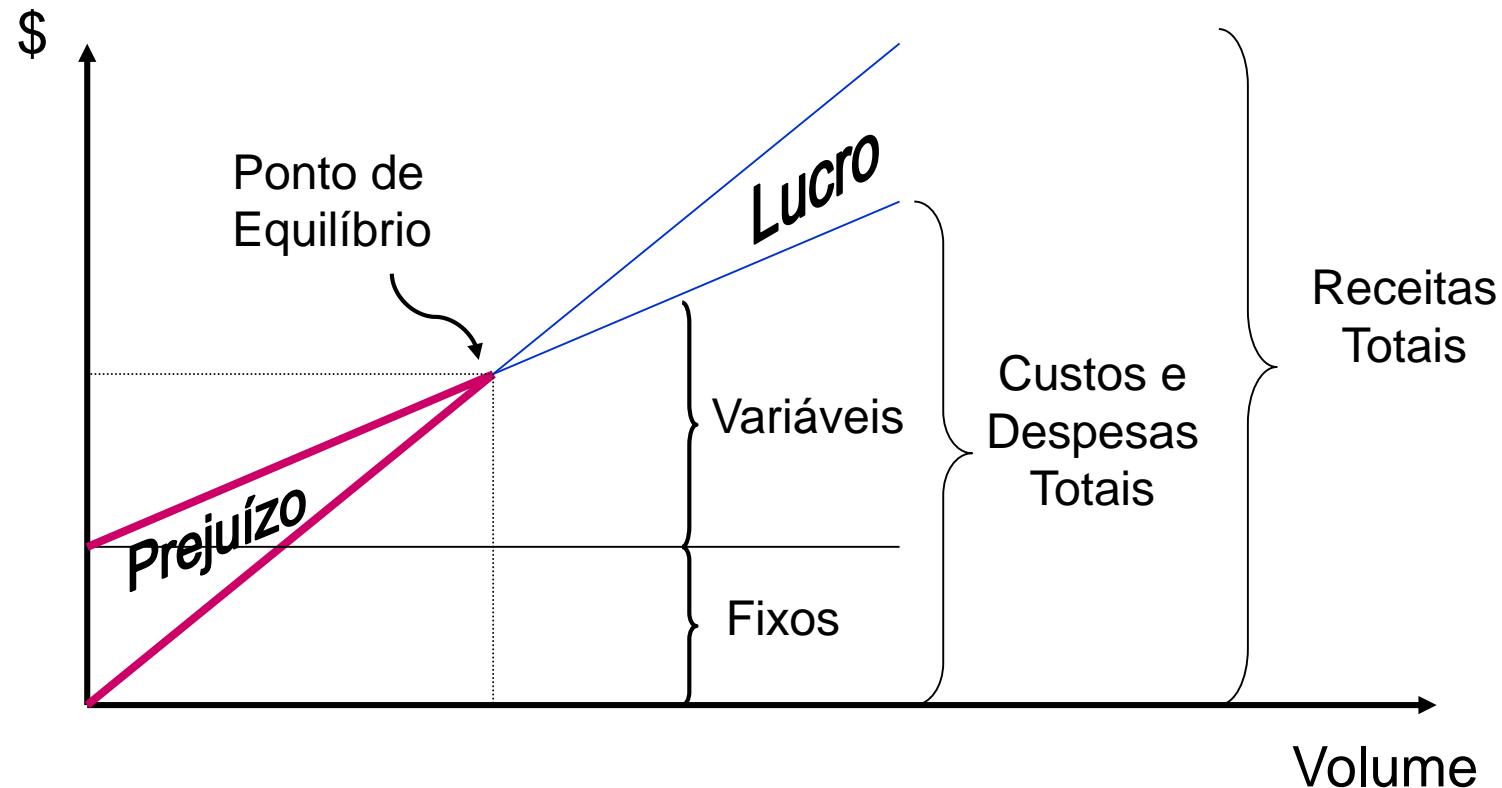
3. ESTIMATIVAS DOS CUSTOS

- 🕒 OS CUSTOS DE UMA EMPRESA PODEM SER FIXOS E VARIÁVEIS
- 🕒 A EMPRESA DESEJA COBRAR UM PREÇO QUE CUBRA OS CUSTOS DE PRODUÇÃO, DISTRIBUIÇÃO E VENDAS, INCLUINDO UM RETORNO JUSTO POR SEU ESFORÇO E RISCO



Ponto de Equilíbrio

Faculdade de Tecnologia de SJCampos





3. Estimativa de custos:

- Determinação do custo-alvo:

O calculo do **custo** é feito de cima para baixo, ou seja, primeiro é decidido o preço de venda (utilização de pesquisas de mercado ou benchmarking), depois é deduzido o lucro desejado e então o que sobrou será dividido entre os diversos componentes do custo total



Seleção de um método de determinação de custos

Faculdade de Tecnologia de SJCampos

O Modelo dos 3 C's para Determinação de Preços

Preço baixo
Nenhum lucro possível a esse preço

Custos

Preços dos Concorrentes e preços de substitutos

Avaliação dos Clientes de características singulares do produto

Preço elevado
Nenhuma demanda possível a esse preço

Os custos determinam o piso para o preço. O preço dos concorrente e o preço de substitutos oferecem um ponto de orientação. A avaliação de características singulares do produto estabelece um teto para o preço.



4. ANÁLISE DOS PREÇOS DOS CONCORRENTES

- 🕒 A EMPRESA PRECISA COMPARAR SEUS CUSTOS COM OS DOS CONCORRENTES PARA DETERMINAR O NÍVEL DE VANTAGEM DA OPERAÇÃO

- 🕒 O PREÇO SERÁ USADO PARA DETERMINAR SUA OFERTA FREnte AOS CONCORRENTES



5. SELEÇÃO DO PREÇO

- 🕒 IDENTIFICANDO A DEMANDA DOS CONSUMIDORES , CUSTOS E PREÇO DOS CONCORRENTES, A EMPRESA PODE TESTAR / PESQUISAR A SENSIBILIDADE DOS CONSUMIDORES AO SEU PREÇO SUGERIDO.
- 🕒 A PERCEPÇÃO DO PREÇO É UM IMPORTANTE FATOR PARA DETERMINAR A REAÇÃO DOS CONSUMIDORES A DETERMINADOS PREÇOS



- Método de markup:

é a forma mais elementar de se elaborar o preço de um produto ou serviço.

Ex.: Custo variável unitário.....R\$10,00

Custos Fixos.....R\$300.000,00

previsão de vendas (unid)50.000

Custo unitárioR\$???????



Método de Determinação de Preços

Faculdade de Tecnologia de SJCampos

✓ Preço de retorno-alvo

a empresa determina um preço que assegura a sua taxa de retorno sobre o investimento

✓ Preço de valor percebido

ajusta-se à idéia do posicionamento do produto. O produto é desenvolvido dentro de um conceito de qualidade e preços planejados para ter uma alto valor percebido pelo consumidor.



Método de Determinação de Preços

FATEC

Faculdade de Tecnologia de SJCampos

- ✓ Preço de valor
- ✓ Preço de mercado
- ✓ Preço de licitação



❖ Preço geográfico

❖ **Preço com desconto e concessões:** desconto em dinheiro, por quantidade, funcionais, sazonais e concessões.

-Descontos por volume de vendas e preços de atacado: Busca fidelizar o cliente. Também usado para queima de estoque

- Descontos para pagamento avista. Permite reforçar o fluxo de caixa e diminui os riscos de inadimplência

- Descontos sazonais Regula o preço em períodos de maior ou menor produção/demanda Muito usado por hotéis



Adequação do Preço

Faculdade de Tecnologia de SJCampos

- ❖ Preço promocional
- ❖ Preço discriminatório
- ❖ Preço de mix de produtos



Preço Discriminatório

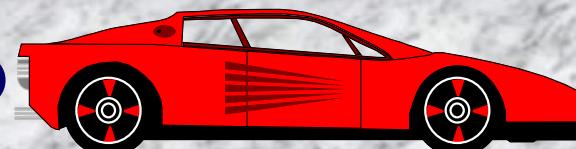
FATEC

Faculdade de Tecnologia de SJCampos

Segmento de Cliente



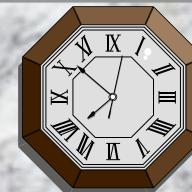
Versão do Produto



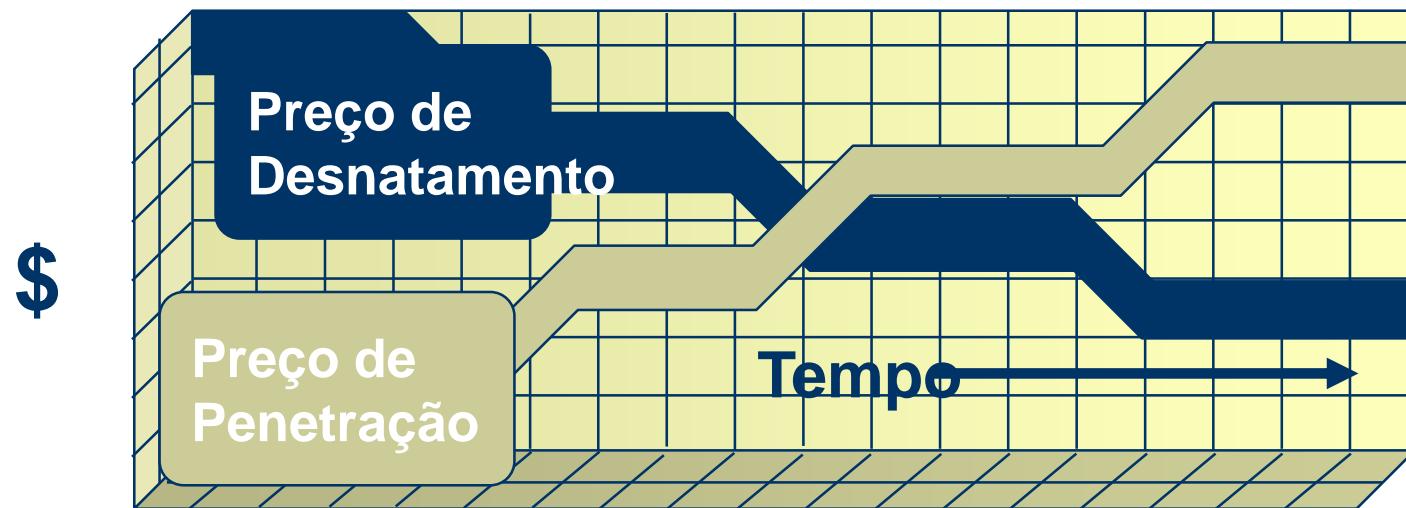
Localização



Período (tempo)

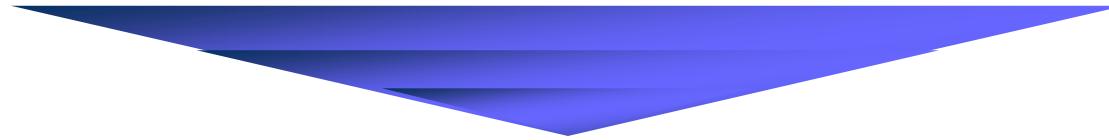


Estratégia de Precificação para um Novo Produto





A competição ocorre no nível do produto ampliado. É fundamental entender o sistema completo de consumo.



•“A nova competição não é entre o que as empresas produzem, mas entre o que elas agregam ao produto na forma de conceito, embalagem, serviços, propaganda, sugestões do cliente, financiamento, entrega, armazenagem e outras coisas que as pessoas valorizam.”

•Levitt, T. – Kotler Philip. Administração de Marketing, 10^a Edição



Análise Financeira

INVESTIMENTOS FÍSICOS (R\$)	
1 Freezer	1.200,00
1 Fogão	1.500,00
2 botijões de gás	200,00
2 bancadas de trabalho	480,00
1 armário	360,00
6 mesas de PVC	480,00
24 cadeiras de PVC	480,00
3 panelas grandes	270,00
Utensílios diversos	150,00
Total	5.120,00

Os investimentos físicos são aqueles destinados à compra de bens físicos como máquinas, equipamentos, instalações, veículos, móveis e utensílios, equipamentos de informática e obras civis. Ou seja, destinam-se à aquisição de ativos para o negócio.



Análise Financeira

INVESTIMENTO FINANCEIRO (R\$)	
Eletricidade (1 mês)	25,00
Aluguel do quiosque (18,00 x 4 semanas)	72,00
Água (1 mês)	40,00
Estoque de produtos (milho e bebidas)	2.500,00
Salários dos sócios (1 mês)	1.500,00
Taxa de registro junto à Prefeitura (anual)	67,00
Total	4.204,00

Os investimentos financeiros: [[1]] são aqueles destinados à formação de capital de giro para o negócio. O capital de giro é o montante de recursos em dinheiro que precisa ser investido para o funcionamento normal da empresa: estoque de produtos, matéria-prima e outros materiais; para o financiamento de vendas a prazo, pagamento de salários dos colaboradores e demais despesas fixas.



Análise Financeira

Investimentos físicos	= 5.120,00
Investimentos financeiros	= 4.204,00
Investimento Inicial	= 9.324,00

O investimento inicial é a soma dos investimentos físicos com os investimentos financeiros.



Análise Financeira

QUADRO DE MANUTENÇÃO, DEPRECIAÇÃO E SEGUROS ANUAIS			
ITEM	DEPRECIAÇÃO	MANUTENÇÃO	SEGURO
Obras civis	3,5%	1,5%	1,0%
Instalações	5,0%	3,0%	2,5%
Móveis e utensílios	10,0%	3,0%	2,5%
Máquinas e equipamentos	15,0%	4,5%	3,5%
Equipamentos de Informática	25,0%	5,0%	3,0%
Veículos	15,0%	5,0%	4,0%



Análise Financeira

Quantidade (Kg)	Preço (R\$/Kg)	Valor (R\$)
farinha de trigo 100,0	0,60	60,00
fermento 1,0	3,60	3,60
sal 2,0	0,80	1,60
Total	---	65,20

$65,20 = 800$ pãezinhos, portanto,
cada pãozinho 0,08



O Plano Financeiro Investimento Inicial Demonstrações Financeiras Projeções Financeiras Análise Financeira



- Investimento inicial
- Demonstrações Financeiras
 - Balanço Patrimonial
 - Demonstrativo de Resultados do Exercício
- Projeções Financeiras
 - Resultados e Fluxo de Caixa Projetados
- Análise financeira
 - Ponto de equilíbrio e PAYBACK
 - Valor presente líquido e taxa interna de retorno

- Despesas Pré-operacionais
 - Gastos incorridos antes da empresa começar a funcionar
- Investimentos Fixos
 - Imóveis, móveis e equipamentos que passam a integrar o ativo permanente da empresa
- Capital de Giro Inicial
 - Despesas operacionais necessárias para a empresa funcionar antes de gerar receita



Exemplo

1.	Depesas Pré-operacionais		Valor
1.1.	Elaboração do Plano de Negócios		2.400,00
1.2.	Criação da Marca		800,00
1.3.	Registro da Marca no INPI		450,00
1.4	Abertura da Empresa		700,00
1.5	Registro da Empresa na Prefeitura		150,00
	<i>Subtotal</i>		<i>4.500,00</i>
2.	Investimentos Fixos	Qtde.	Valor
2.1.	Computadores	5	2.500,00
2.2.	Móveis de escritório	5	1.200,00
2.3.	Instalação da rede	1	4.000,00
	<i>Subtotal</i>		<i>22.500,00</i>
3.	Capital de Giro Inicial		Valor
3.1.	Estoque de material direto		3.500,00
3.2.	Custo Fixo		4.000,00
3.3.	Reserva para vendas a prazo		10.000,00
3.4.	Reserva para despesas diversas		3.000,00
	<i>Subtotal</i>		<i>20.500,00</i>
	<i>Total (1. + 2. +3.)</i>		<i>47.500,00</i>



- Demonstrações formais destinadas a divulgação externa:
 - Balanço Patrimonial
 - Demonstração do Resultado (DRE)
 - Demonstrações das Mutações do Patrimônio Líquido (DMPL)
 - Demonstrações das Origens e Aplicações de Recursos (DOAR).
- Relatórios de uso interno para tomada de decisão.



Demonstração de Resultados

- A DRE é a apresentação, em forma resumida, das operações realizadas pela empresa, durante o exercício social, demonstradas de forma a destacar o resultado líquido do período.
- Sua finalidade é apresentar o resultado econômico de um empreendimento em um determinado período.



Receita Operacional

Descrição	Valor	Qtde.	Total
1. Receita Operacional Produto 1			
1.1. Receita a Vista	230,00	100	23.000,00
1.2. Receita com 30 dias	234,60	200	46.920,00
2. Receita Operacional Serviço 1			
2.1. Receita a Vista	90,00	150	13.500,00
<i>3. Receita Operacional Total</i>			<i>83.420,00</i>



Um Exemplo Simplificado

Discriminação	Valor
1. Receita Bruta de Vendas	83.420,00
2. (-) Deduções	(10.417,63)
3. <i>Receita Líquida de Vendas</i>	73.002,37
4. (-) Custo Diretos	(43.027,15)
5. <i>Margem de Contribuição</i>	29.975,22
6. (-) Despesas Operacionais (Custos Indiretos)	(24.035,14)
7. <i>Resultado Operacional</i>	5.940,08
8. Receitas Financeiras	-
9. (-) Juros de Financiamentos	-
10. <i>Resultado antes do Imposto de Renda</i>	5.940,08
11. (-) Imposto de Renda (15%)	(891,01)
12. <i>Lucro Líquido</i>	5.049,07



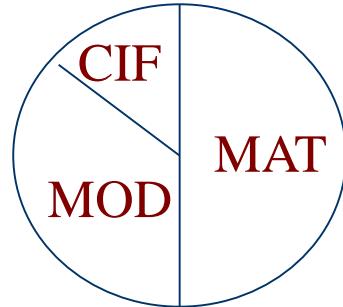
Antes de 1970 as empresas
Competiam principalmente
com base nos custos

Atualmente as empresas
precisam competir com base
na qualidade + flexibilidade

Sistema FORD

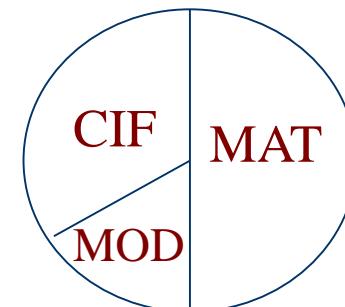
Sistema TOYOTA

CIF / TRADICIONAIS



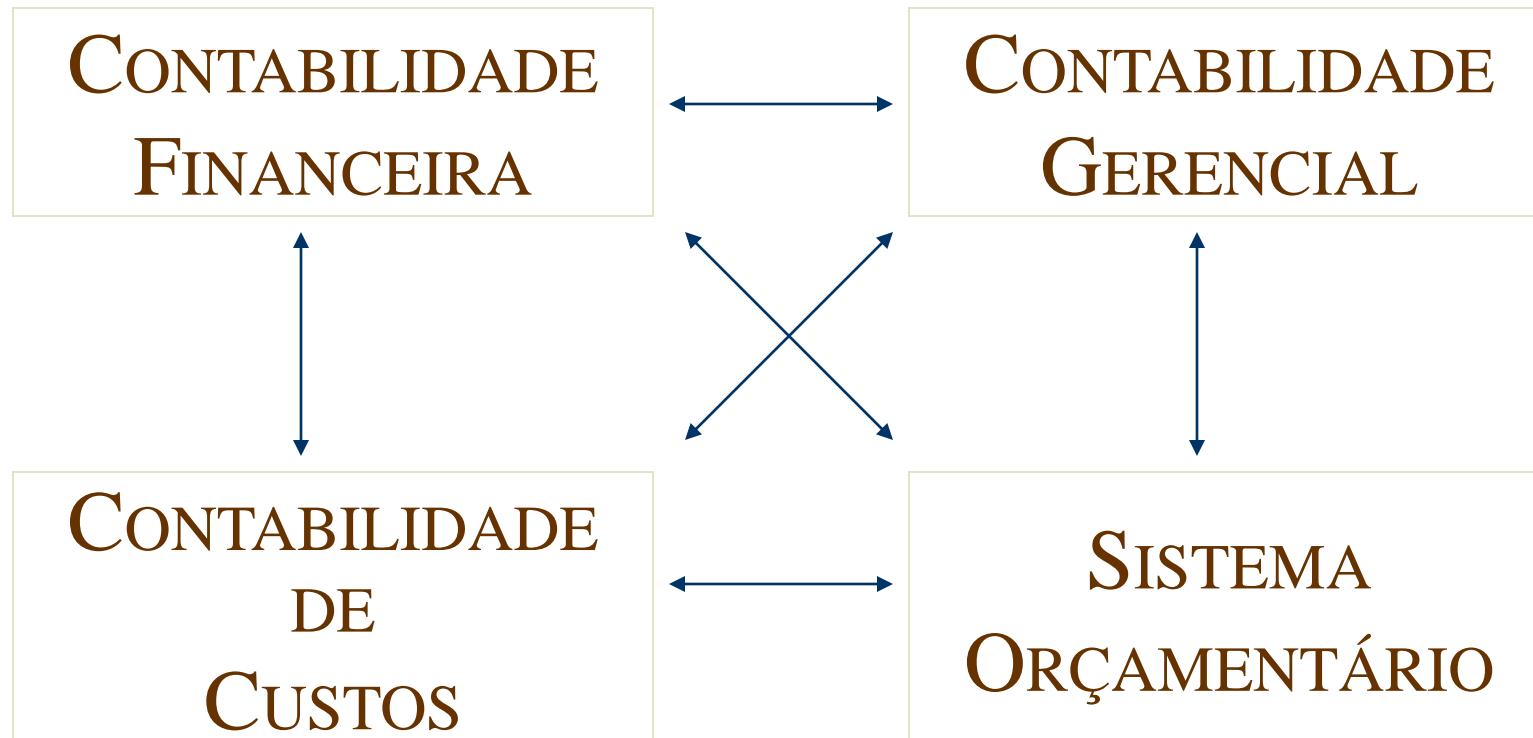
X

CIF / JIT





SISTEMA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS





Principais termos usados em custos

Gasto - sacrifício financeiro com que a entidade arca para a obtenção de um produto ou serviço qualquer, sacrifício esse representado por entrega de ativos (normalmente dinheiro).

Gastos podem ser classificados em: investimento, custo ou despesas.

Investimentos - gastos ativados em função de sua vida útil ou de benefícios atribuíveis a períodos futuros.

Exemplos: aquisição de moveis e utensílios, aquisição de imóveis, aquisição de marcas e patentes, etc.



Principais termos usados em custos

Custo São gastos relativos a bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços.

Segundo Eliseu Martins: Custo = Gasto na produção

Exemplos: Energia elétrica utilizada no processo produtivo, depreciação de equipamentos da fabrica, aluguel da fabrica, salário do pessoal da produção, etc.

Despesas - Compreende os gastos decorrentes do consumo de bens e da utilização de serviços das áreas administrativa, comercial e financeira, que direta ou indiretamente visam a obtenção de receitas.



Principais termos usados em custos

Desembolso Pagamento resultante da aquisição do bem ou serviço, podendo ocorrer antes ou após a entrada da utilidade comprada, portanto, defasada ou não do momento do gasto.

Perda – são bens ou serviços consumidos de forma involuntária e anormal, não sendo, portanto, um sacrifício feito com intenção de obtenção de receita. Exemplos: obsoletismo dos estoques, greves, perdas com incêndio.



A) Com relação a Produção

Custos primários são materiais e mão-de-obra diretos, custos diretamente relacionados com a produção.

Custos de transformação estes custos relacionam-se com o processamento de materiais em produtos acabados. Os custos de conversão são mão-de-obra direta e custos indiretos de produção.





B) Com relação ao produto

CUSTOS DIRETOS

São aqueles identificáveis com cada produto de maneira clara, direta e objetiva; a associação e a apropriação se processa através de mensuração direta.

CUSTOS INDIRETOS

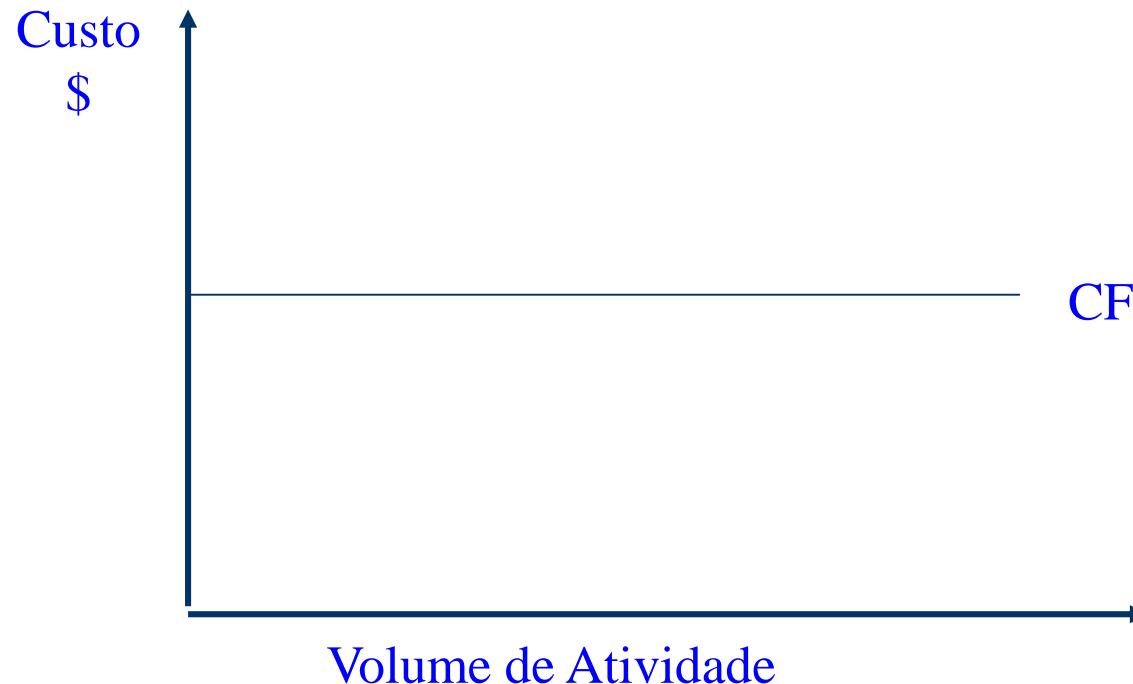
São aqueles alocados a cada produto através de estimativas e aproximações; a associação pode conter subjetividades e o grau de precisão da mensuração é baixo.



B) Com relação ao volume de produção

CUSTOS FIXOS

São aqueles cujo montante independe do volume, dentro de determinado período.

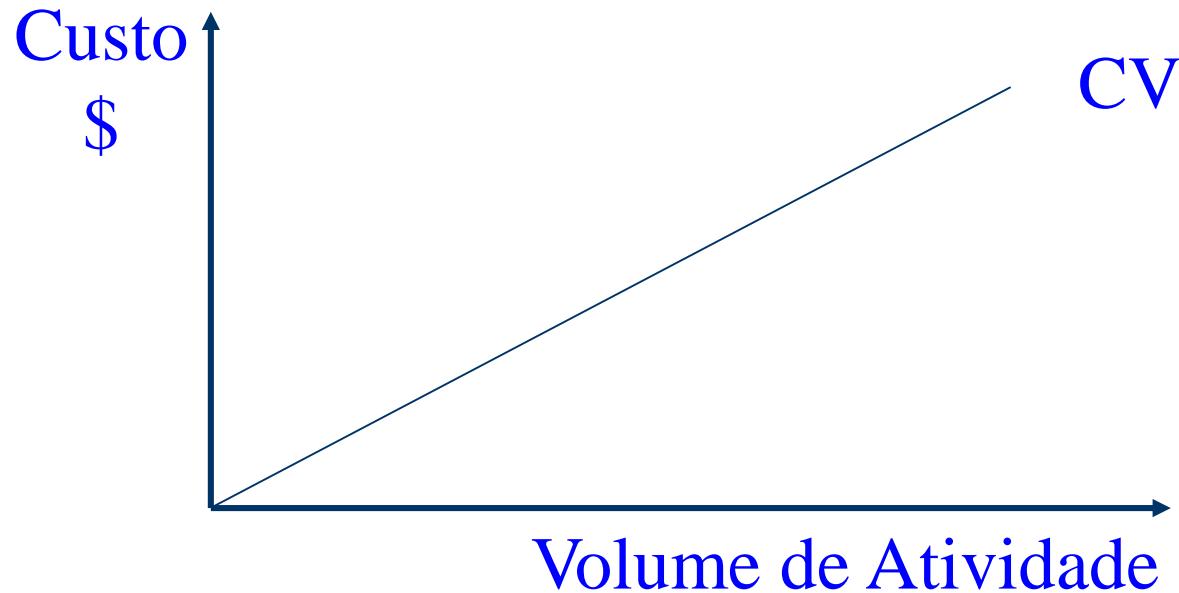




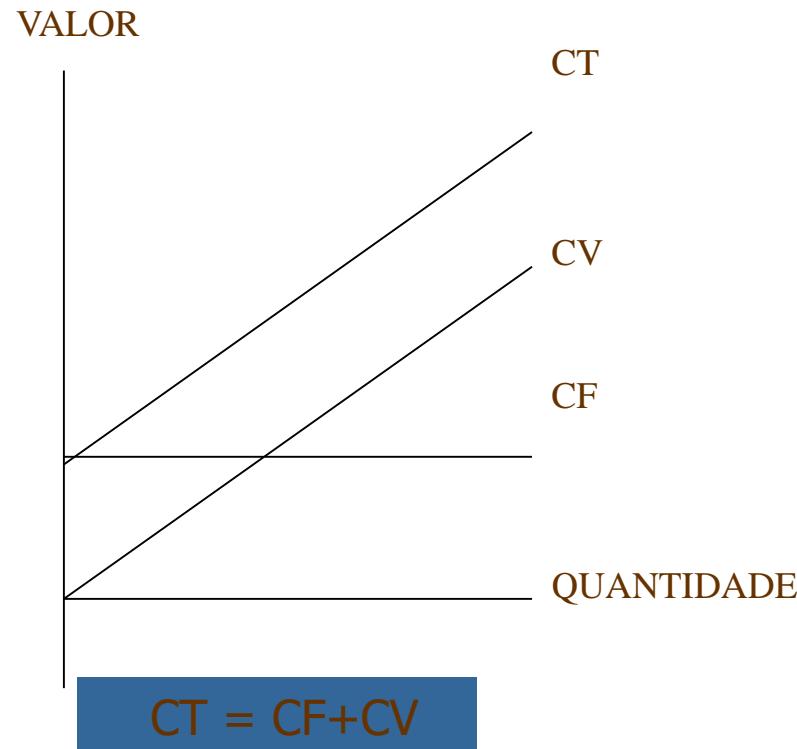
B) Com relação ao volume de produção

CUSTOS VARIÁVEIS

São aqueles cujo montante acompanha o volume de atividade, dentro de certo período.



□ Gráfico dos custos totais

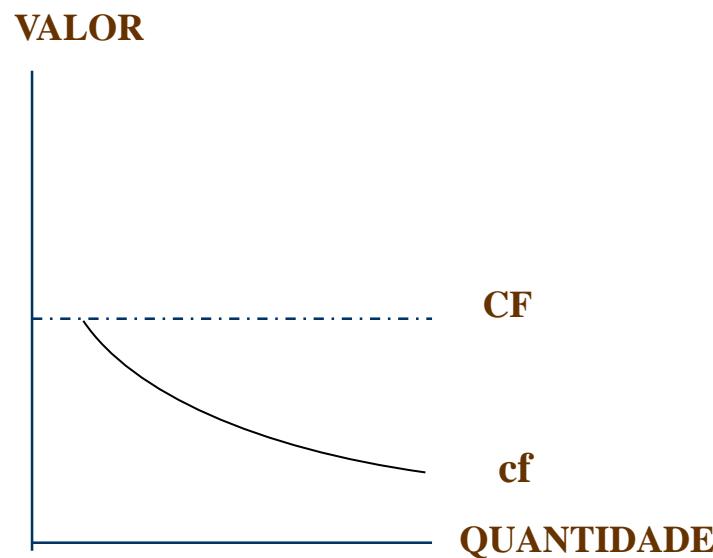




Custos Unitários

Conceitos antagônicos aos custos totais

- Fixo unitário:
 - fixo total / quantidade
 - valores decrescentes com aumento do volume de atividade e crescentes com redução do volume de atividade.





Custos Unitários

Conceitos antagônicos aos custos totais

- Variável unitário:
 - variável total / quantidade
 - valores constantes independentes de variação no volume de atividade

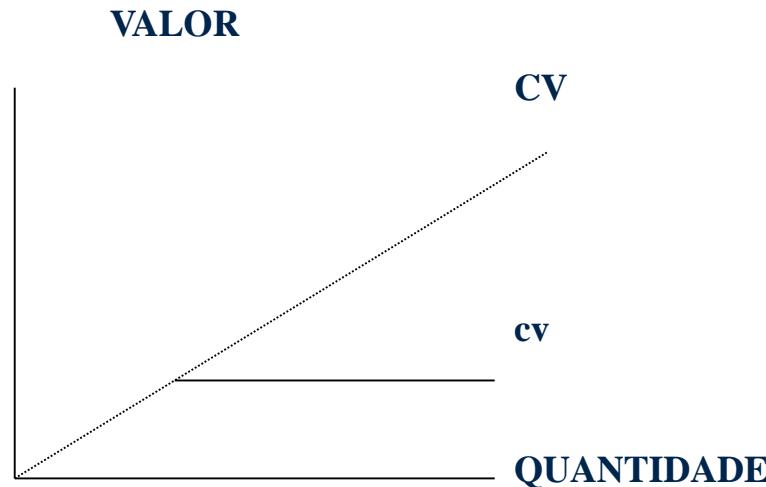
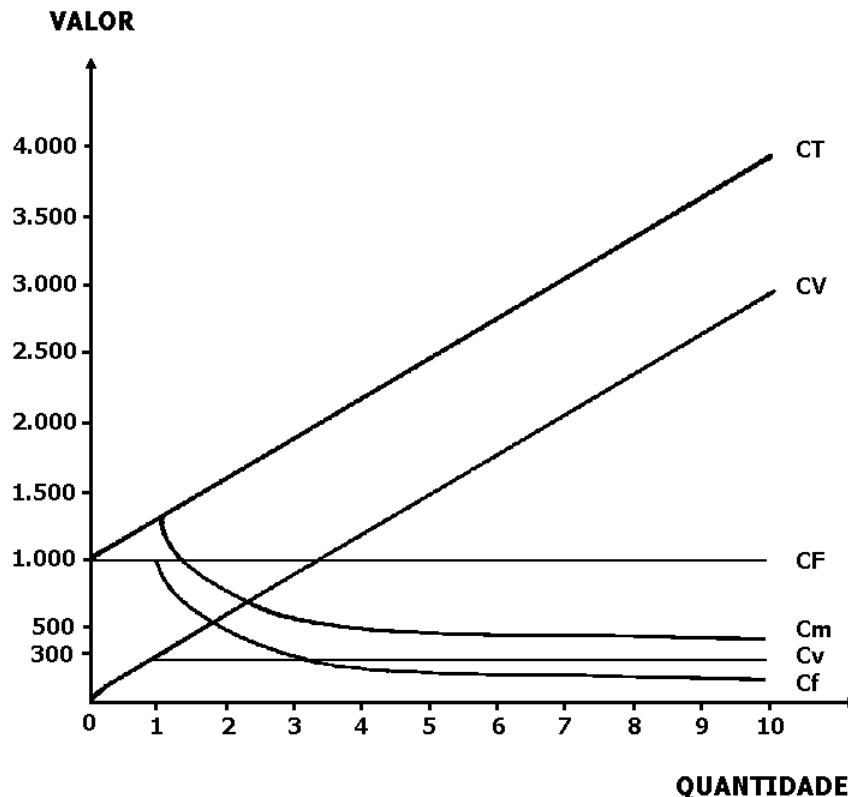




Gráfico dos Custos Totais e Unitários

FATEC

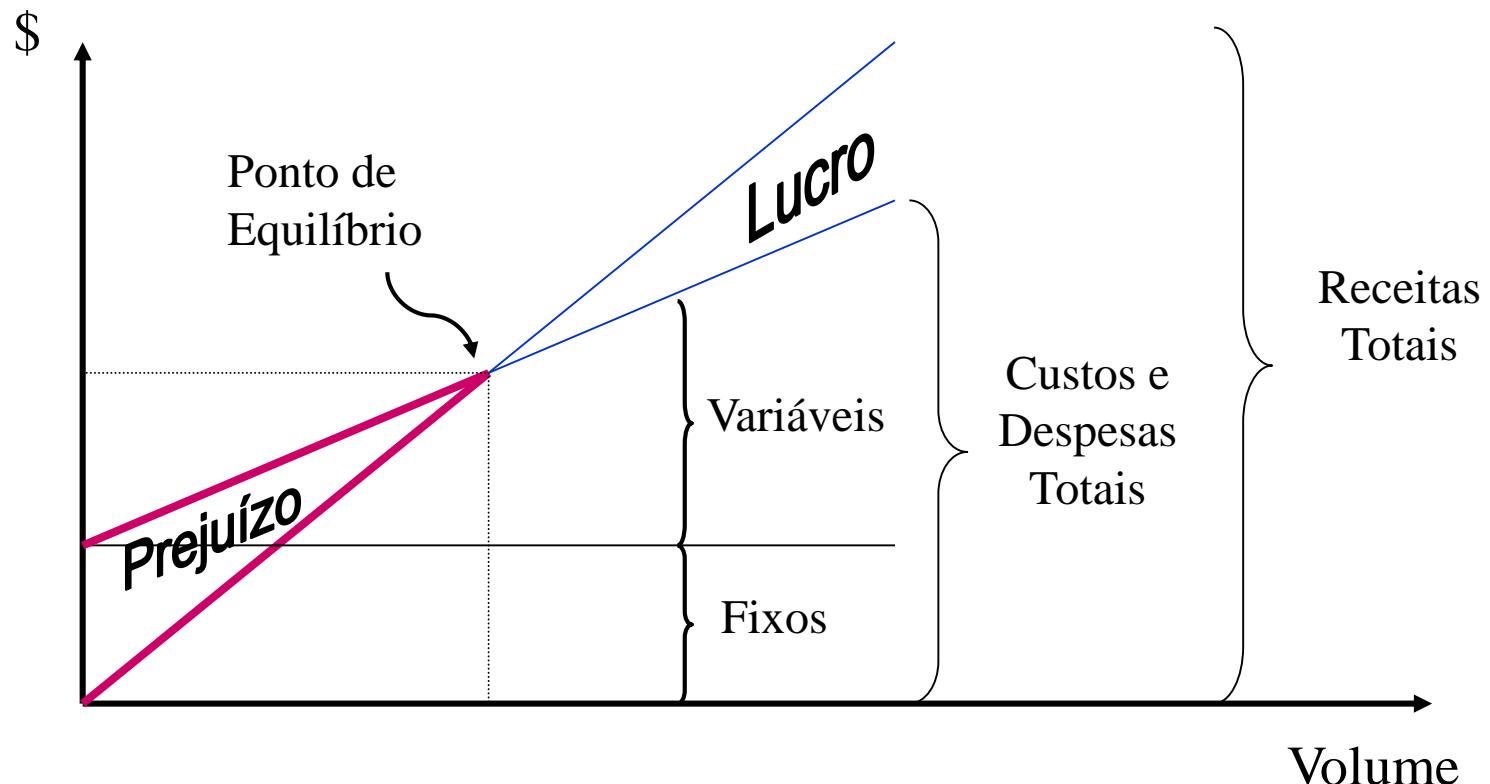
Faculdade de Tecnologia de SJCampos





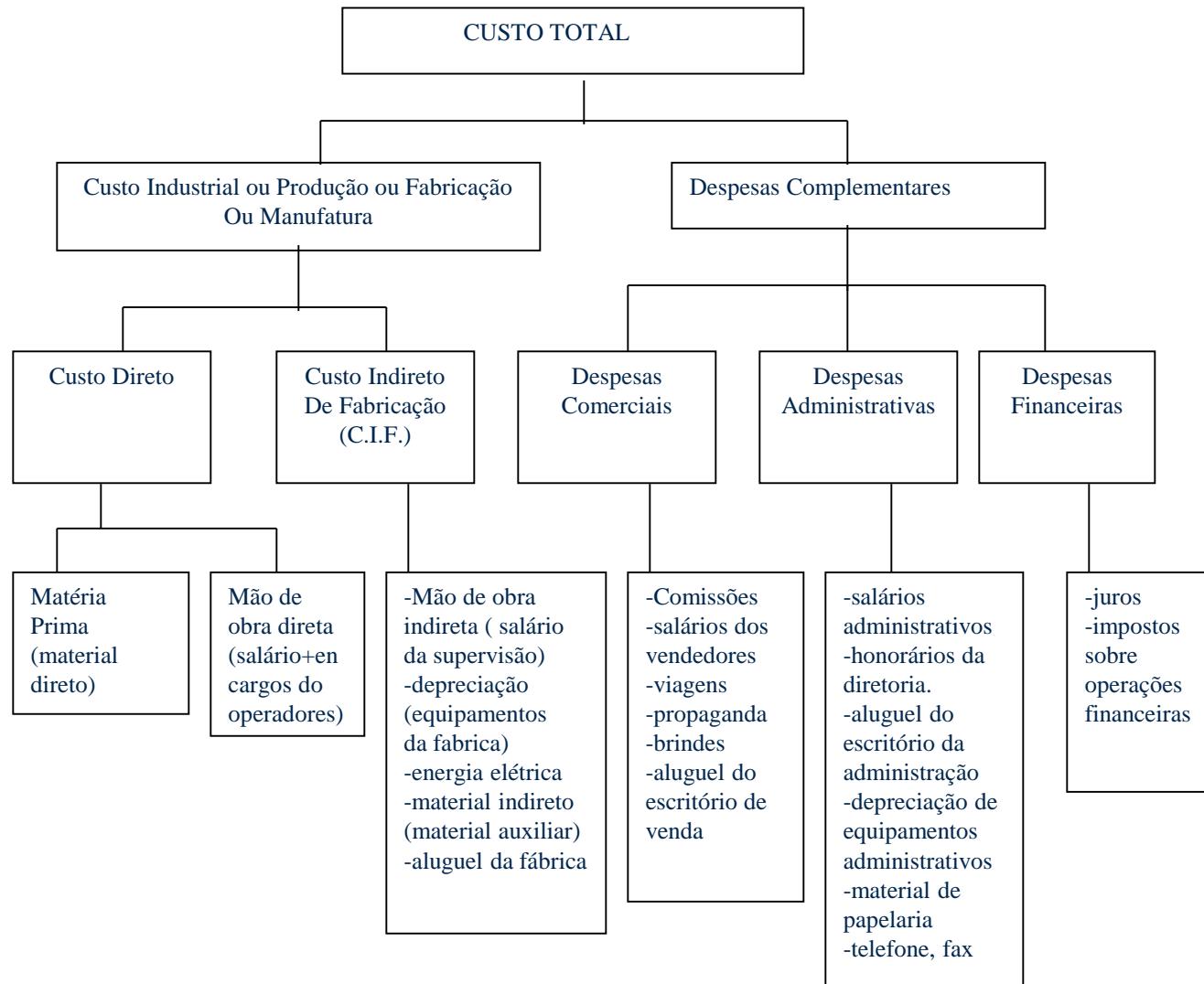
ESPÉCIE DE CUSTO	COMPORTAMENTO EM RELAÇÃO À VARIAÇÃO DO VOLUME DA PRODUÇÃO
Fixo total	Não varia
Fixo unitário	Varia inversamente
Variável total constante	Varia proporcionalmente
Variável unitário constante	Não varia
Total global	Varia proporcionalmente
Total por unidade	Varia inversamente

Ponto de Equilíbrio





Composição do Custo





Demonstração de Resultados da Indústria

$$\text{CPP} = \text{MAT} + \text{MOD} + \text{CIF}$$

Custo do Produto do Período – é a soma dos custos incorridos no período dentro da fábrica.

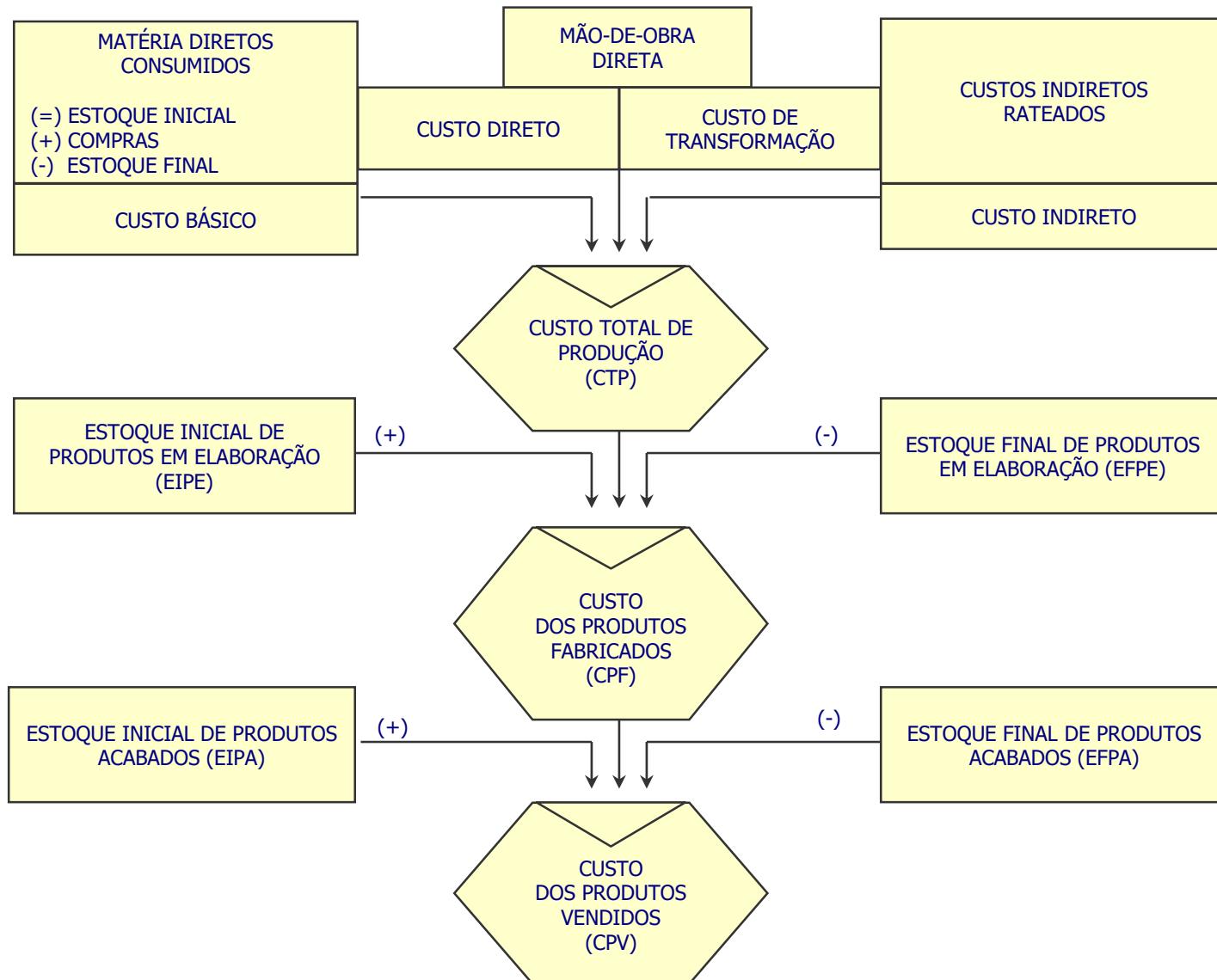
$$\text{CPA} = \text{EI}_{\text{PP}} + \text{CPP} - \text{EF}_{\text{PP}}$$

Custo da Produção acabada – é a soma dos custos contidos na produção acabada no período. Pode conter custos de produção também de períodos anteriores existentes em unidades que só foram completas no presente período.

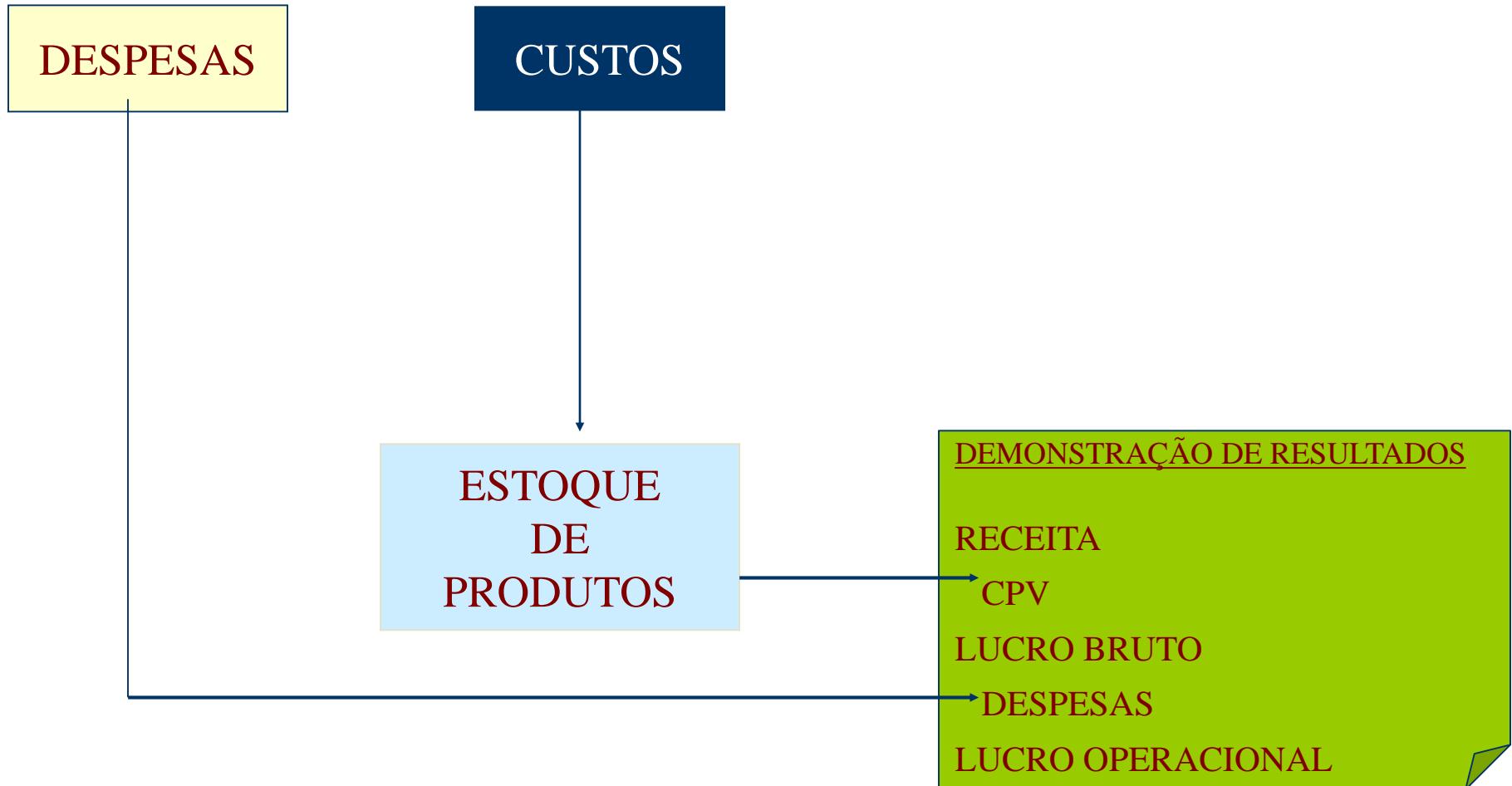
$$\text{CPV} = \text{EI}_{\text{PAC}} + \text{CPA} - \text{EF}_{\text{PAC}}$$

Custo dos Produtos Vendidos – é a soma dos custos incorridos na fabricação dos bens que só agora estão sendo vendidos. Pode conter custos de produção de diversos períodos, caso os itens vendidos tenham sido produzidos em diversas épocas diferentes.

Estágio da ocorrência em que se apuram os custos



Custeio por Absorção Empresas de Manufatura





Calcular o custo de 5 kg de doce, considerando-se os seguintes gastos:

8 kg de banana..... preço por kg R\$ 1,05

1,5 de açúcar..... preço do kg R\$ 1,30

150 gramas de coco ralado..... preço do kg R\$ 24,65

6 gramas de cravo da índia..... preço do kg R\$ 133,33

Aluguel..... R\$ 600,00

Utensílios utilizados R\$ 1.080,00 depreciação anual

Gás..... R\$ 0,10 por hora (após rateio)

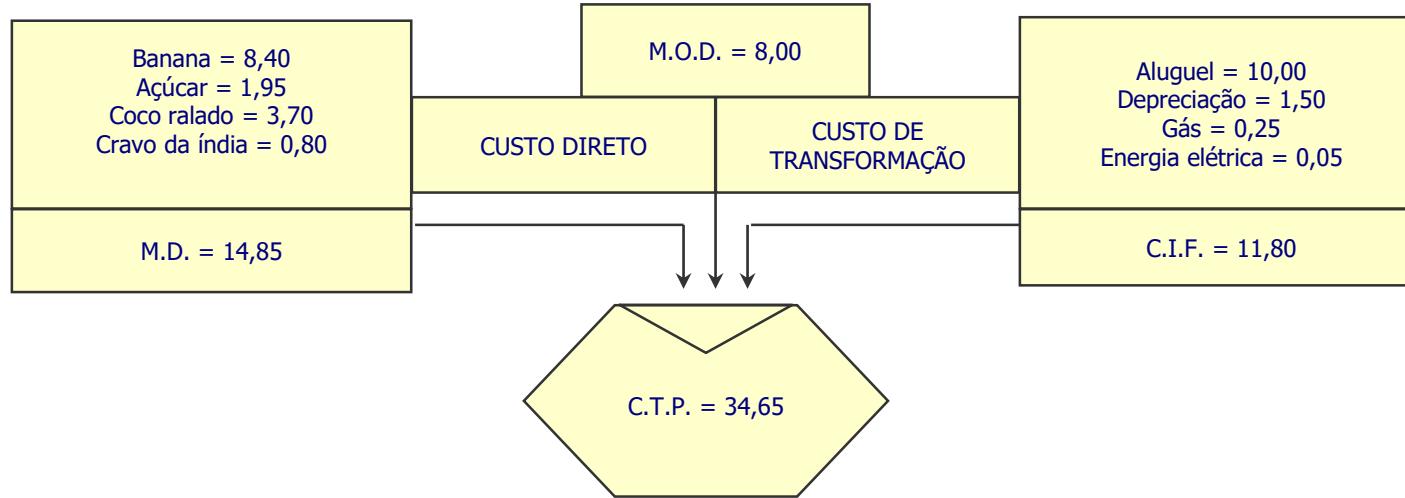
Energia elétrica..... R\$ 0,10 por dia (após rateio)

Mão-de-obra..... R\$ 2,00/hora

Tempo total gasto: 4 horas

Tempo de cozimento: 2,5 horas

Tempo total disponível: 240 horas/mês





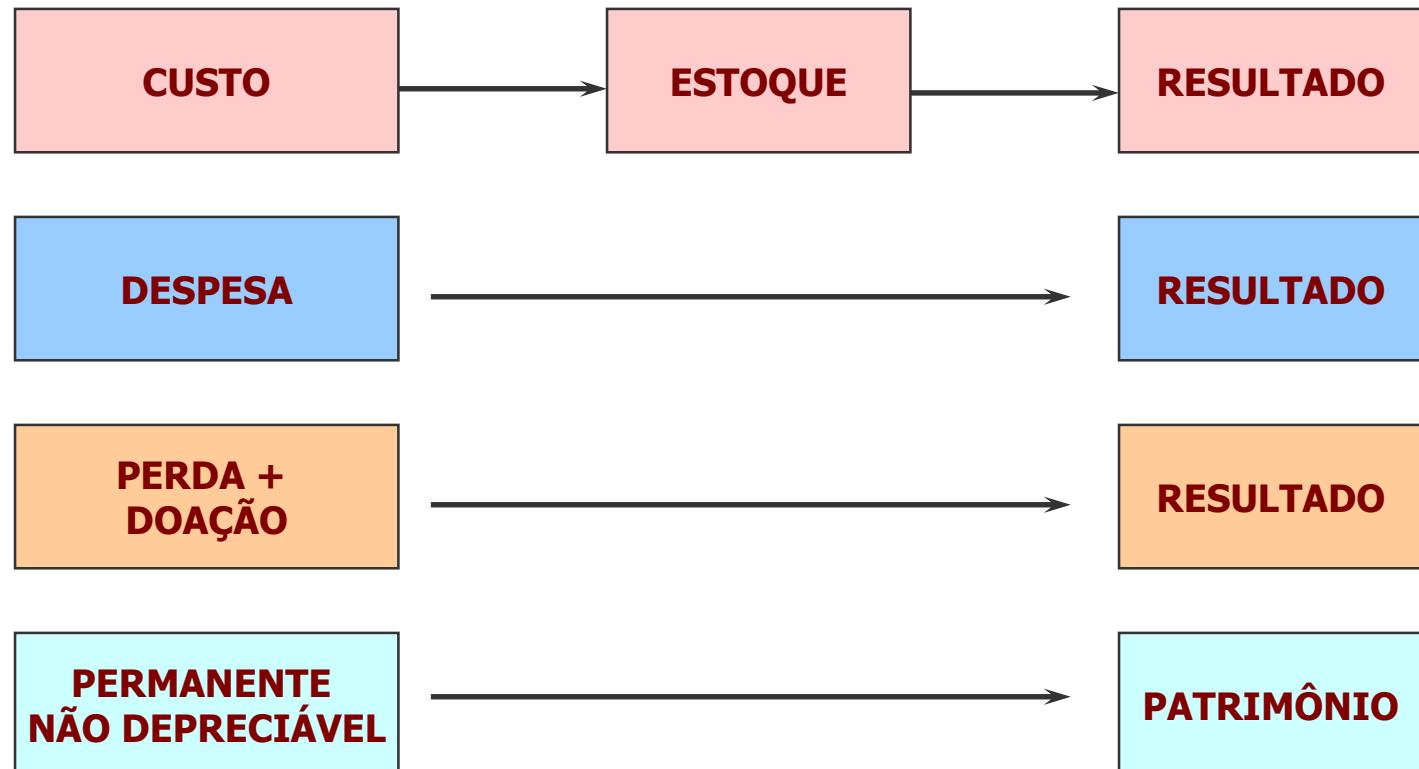
INDICADORES DE DESEMPENHO	Os indicadores de desempenho servem para indicar a viabilidade financeira do seu negócio: a lucratividade, a rentabilidade, o prazo de retorno do investimento e o ponto de equilíbrio.				
A LUCRATIVIDADE	A lucratividade é um indicador de eficiência operacional. Obtido sobre a forma de valor percentual, indica qual é o ganho que sua empresa consegue gerar sobre o trabalho que desenvolve.				
LUCRATIVIDADE =	Lucro Líquido	X 100			
	Receita Total				
A RENTABILIDADE	A Rentabilidade é um indicador de atratividade do negócio, pois mostra a velocidade com que o capital por você investido retornará. É obtido sob a forma de valor percentual por unidade de tempo, e mostra qual a taxa de retorno do capital investido por unidade de tempo (por exemplo, mês ou ano).				
RENTABILIDADE =	Lucro Líquido	X 100			
	Investimento Total				
O PRAZO DE RETORNO DO INVESTIMENTO (PRI)	O Prazo de Retorno do Investimento (PRI) é também um indicador de atratividade do negócio, pois mostra o tempo necessário para que você recupere tudo o que investiu no seu negócio. É calculado sob a forma de unidade de tempo, e consiste basicamente no inverso da rentabilidade.				
PRI =	Investimento Total	X 100			
	Lucro Líquido				
PONTO DE EQUILÍBRIO	O ponto de equilíbrio representa o volume de vendas em que a empresa não terá prejuízo nem lucro. Ou seja, as receitas de sua empresa cobrem todos os gastos, não sobrando nada de lucro.				
•PE = CUSTOS FIXOS ÷ MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO UNITÁRIA					
271					



Esquema dos termos utilizados em custos

**Gasto =
Desembolso**

P
R
E
Ç
O

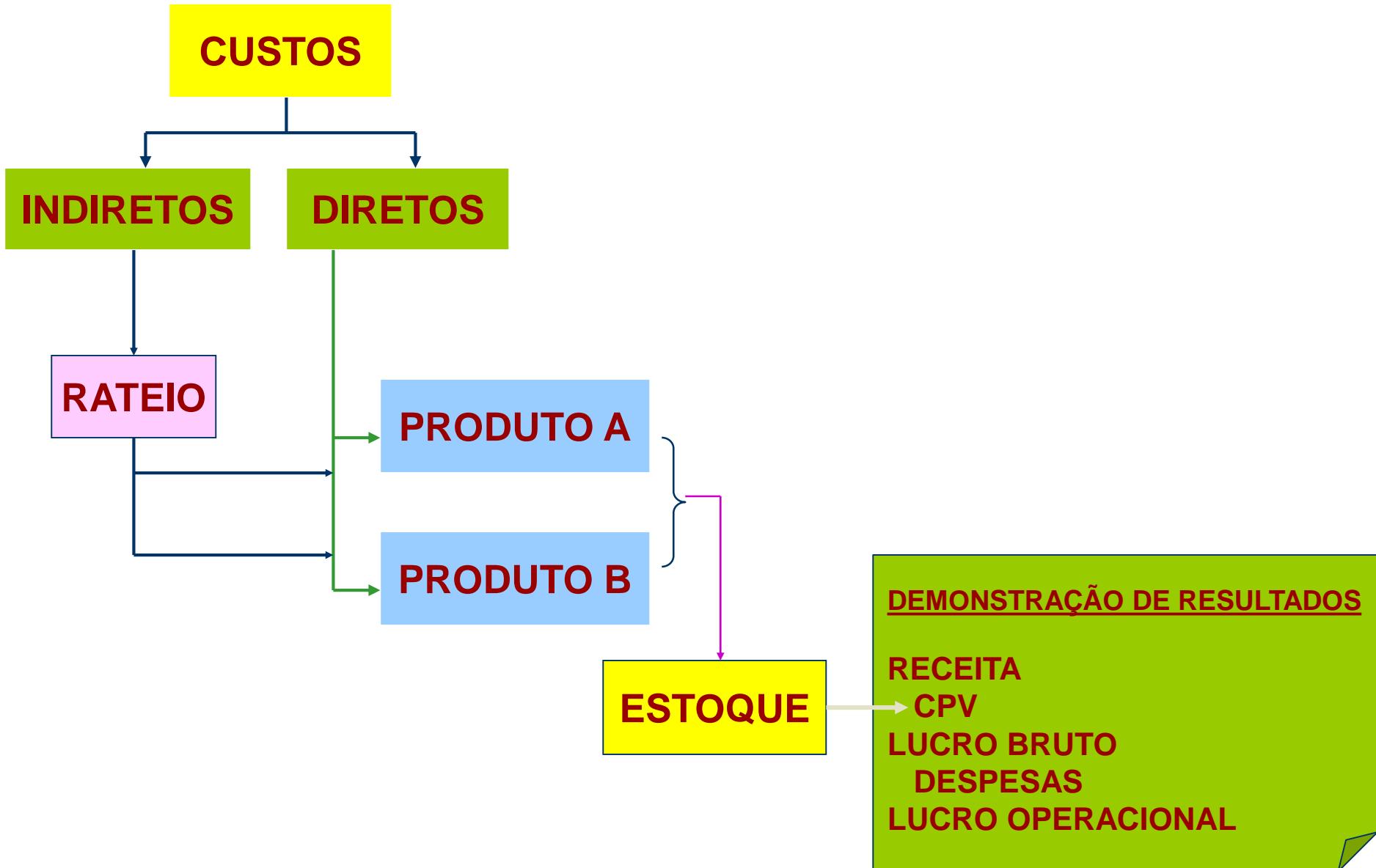




Processos de custeio

- ✓ Custo baseado em volumes ou chamado VBC (volume based costing), que é o sistema de custo tradicional.

- ✓ Custo baseado em atividades ou ABC (activity based costing), que é um sistema mais moderno e que fornece visões de custos que o VBC não permite.





Métodos de custeio

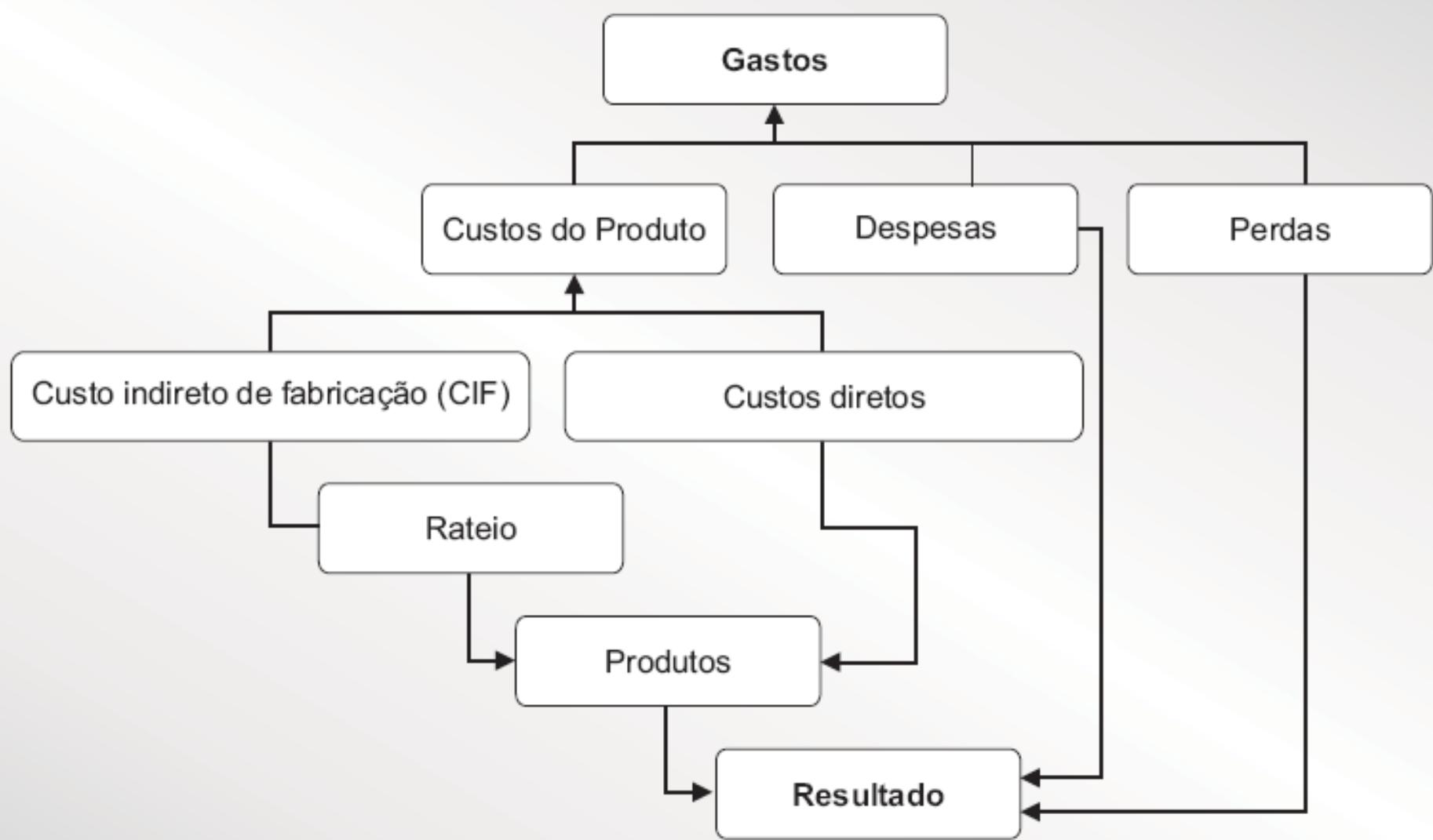
Custo por absorção: procura determinar o custo total através de alocação aos produtos ou serviços de todos os custos variáveis acrescidos de custos fixos e custos indiretos, que são rateados entre os produtos ou serviços segundo critérios de rateio pré-definidos. Tem a seguinte rotina de apuração:

- ❑ Todos os gastos relacionados com a produção (fixos e variáveis) são considerados como custo dos produtos vendidos;
- ❑ A receita líquida de venda (é igual à receita bruta de vendas deduzida dos impostos sobre vendas) menos o custo dos produtos vendidos fornece o lucro bruto do período;
- ❑ O lucro bruto menos os gastos do período, denominados despesas, fornece o lucro antes dos impostos e contribuições sobre a venda;
- ❑ Quando a produção do período não for totalmente vendida haverá produtos em estoque a serem transferidos para o período seguinte. O valor desse produtos em estoque será formado por parcelas de custo direto (materia-prima, materiais, etc) e de custo indireto (depreciação, etc);
- ❑ A distribuição ou rateio dos custos indiretos através de produtos ou serviços pode ser efetuado segundo uma grande variedade de critérios. A escolha de um critério de rateio baseia-se em alguma relação existente entre o custo indireto e algum fator vinculado ao processo de produção ou operação. Principais critérios de rateio de custos indiretos: M.O.D, quantidade produzida, área utilizada, consumo de energia elétrica, valor do investimento na linha de produção, consumo de matéria-prima, preço de venda do produto, homem/hora utilizado ou uma combinação dos critérios anteriores.



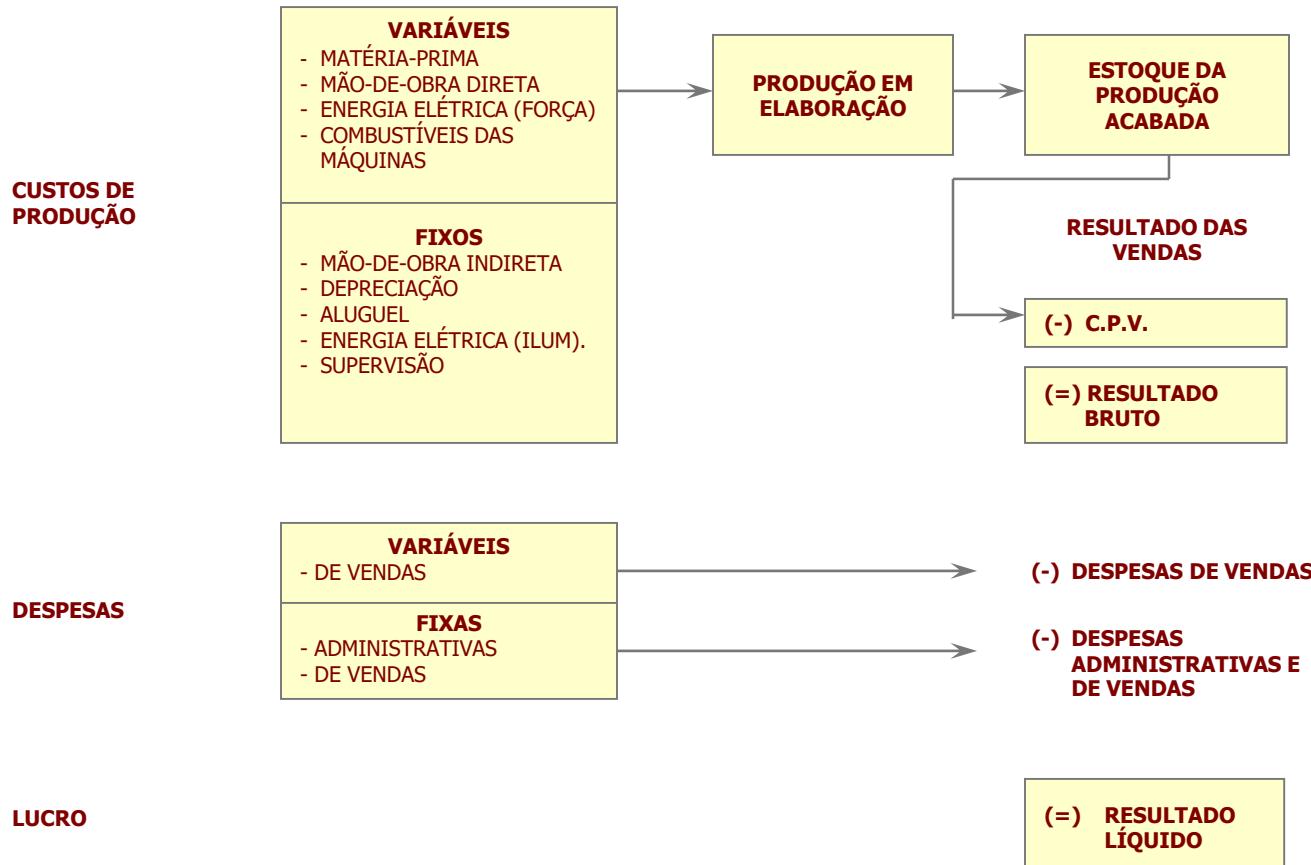
Custeio por absorção

Faculdade de Tecnologia de SJCampos





• **Custeio por absorção:** todos os custos são considerados na produção, nos estoques e nos custos das vendas, quer sejam variáveis quer sejam fixos.





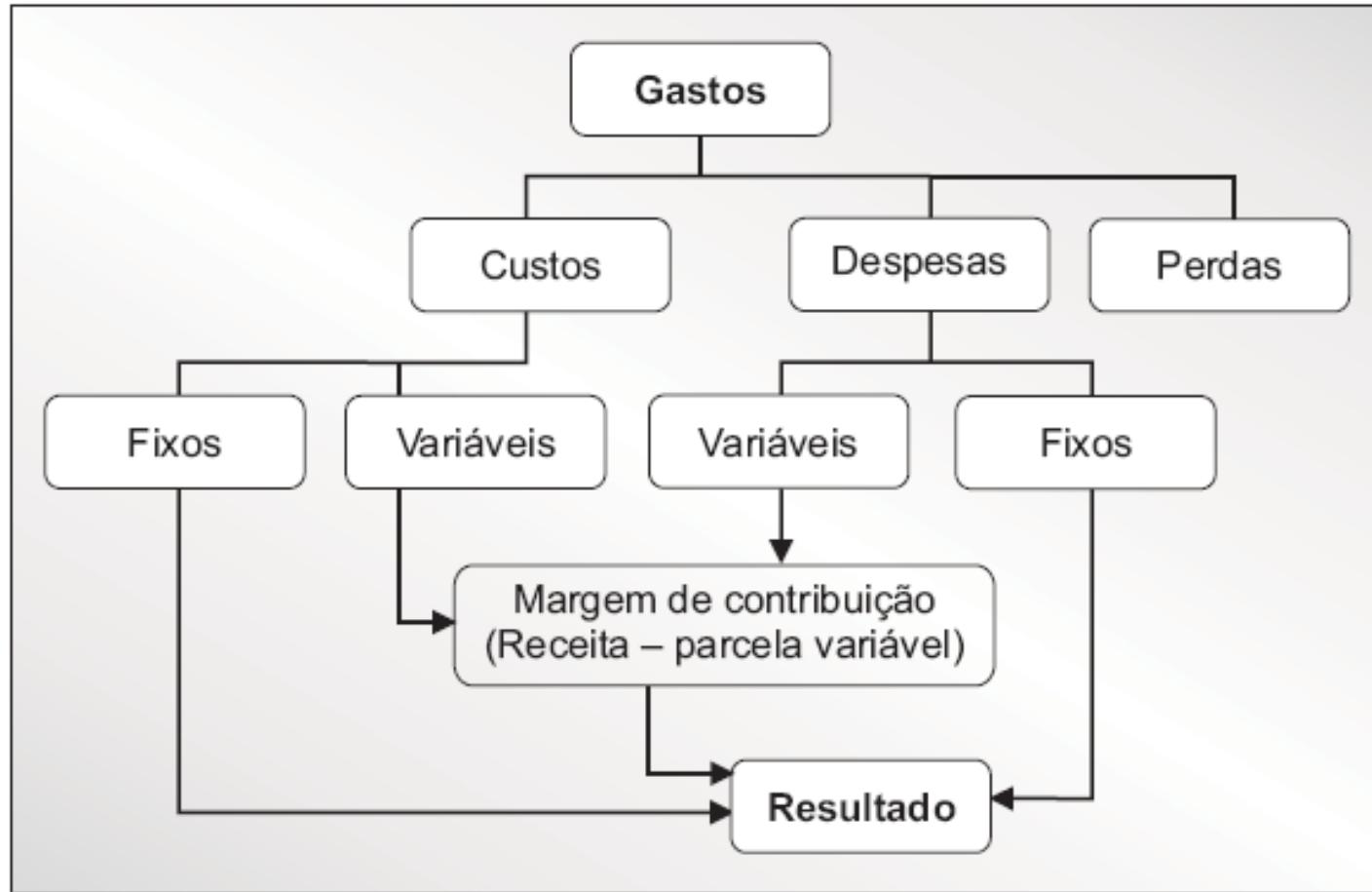
Métodos de custeio

Custeio direto: também chamado de custeio variável, considera que somente os custos variáveis (custos e despesas) são considerados custos dos produtos vendidos. Assim os gastos fixos não são considerados como custos dos produtos dos produtos vendidos, mas tratados como despesas e lançadas contra resultado do período. Tem a seguinte metodologia de cálculo:

- A receita líquida de vendas menos o custo variável dos produtos vendidos é igual a margem de contribuição;
- A margem de contribuição menos os gastos fixos fornece o lucro antes dos impostos e contribuições sobre a renda.

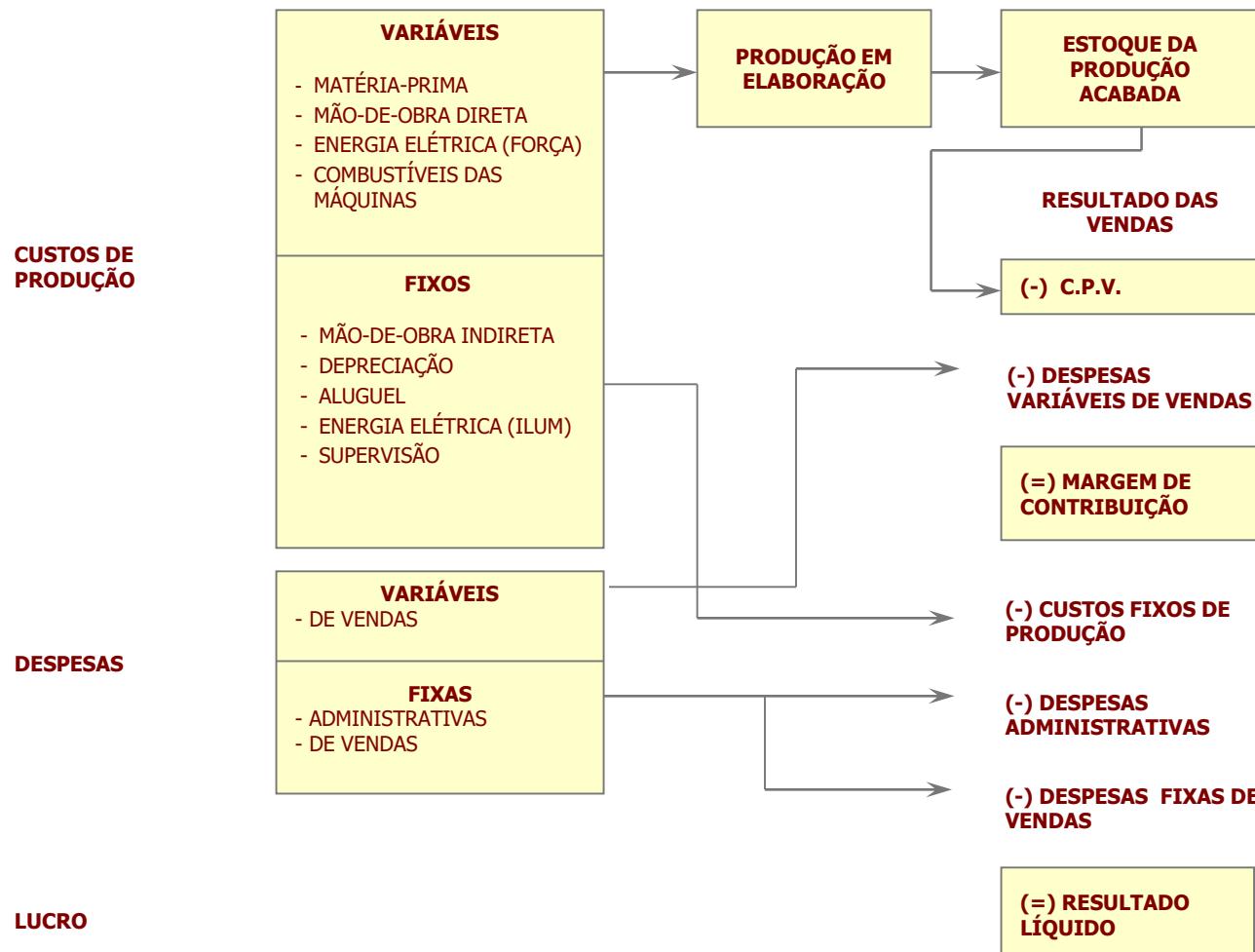


Custeio direto ou variável





Custeio direto ou variável: apenas os custos variáveis são considerados na produção, nos estoques e nos custos das vendas.





É uma metodologia de alocação de custos indiretos aos produtos que tem por base:

- foco no conceito de atividade e**
- utilização de direcionadores de custos.**

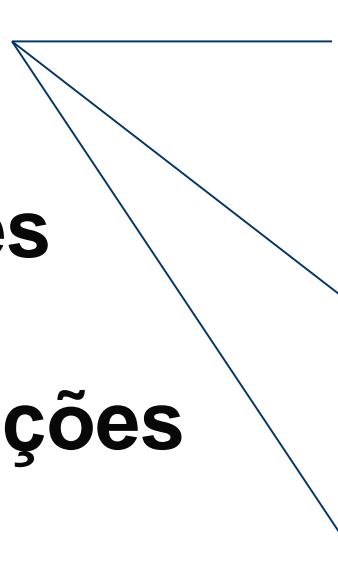


Pessoal

Instalações

Comunicações

Etc.



A_1

A_2

A_n

P_1

P_2

P_n



- ✓ Atribui aos objetos de custos produtos, serviços, clientes - todos os gastos (custos e despesas).
- ✓ Focaliza os custos indiretos, melhorando a forma de alocação das suas parcelas aos diferentes objetos de custos.
- ✓ Não pode ser utilizado para apuração de impostos.
- ✓ Recursos são despendidos nas atividades que são consumidas pelos objetos de custos.



ATIVIDADE

É uma ação que utiliza recursos humanos, materiais, tecnológicos etc. e gera um bem ou serviço.



DIRECIONADORES DE CUSTOS DE RECURSOS

São fatores que permitem identificar a intensidade com que as atividades se utilizam dos recursos. Servem para calcular o custo das atividades.

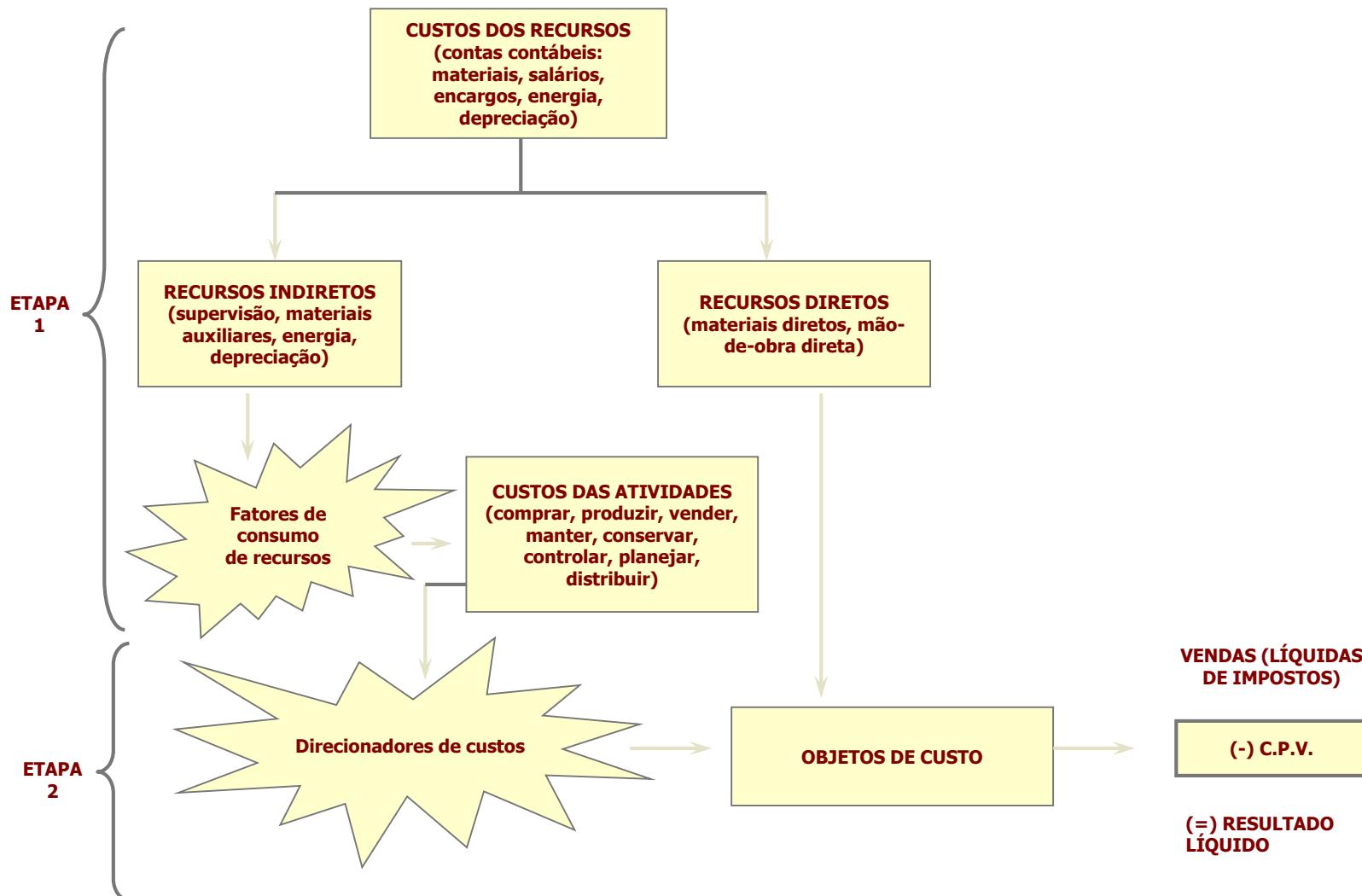


DIRECIONADORES DE CUSTOS DE ATIVIDADES

São fatores que determinam o custo das atividades e que permitem identificar a intensidade com que os produtos se utilizam das atividades. Servem para calcular o custo dos produtos.

Custeio Baseado em Atividades

ABC





Compra de Matéria-Prima	R\$ 15.000,00	Investimento
Matéria-Prima utilizada na produção	R\$ 9.000,00	Material Direto
Salários e encargos - Mão-de-obra da produção	R\$ 22.500,00	Mão-de-Obra Direta
Salários e encargos - Mão-de-obra da administração	R\$ 15.000,00	Despesa
Manutenção dos equipamentos da produção	R\$ 18.000,00	CIF
Depreciação das máquinas da produção	R\$ 16.500,00	CIF
Depreciação das maquinas da administração	R\$ 6.000,00	Despesa
Seguros incorridos da área industrial	R\$ 6.000,00	CIF
Seguros incorridos da área administrativa	R\$ 3.000,00	Despesa
Energia elétrica consumida no escritório de venda	R\$ 750,00	Despesa
Energia elétrica consumida na fabrica	R\$ 3.000,00	CIF
Comissão de vendedores	R\$ 1.500,00	Despesa
Limpeza do prédio da administração	R\$ 750,00	Despesa
Limpeza da fábrica	R\$ 2.250,00	CIF
Aluguel da fábrica	R\$ 9.750,00	CIF
Aluguel do escritório de vendas	R\$ 3.000,00	Despesa
Aluguel da área administrativa	R\$ 3.000,00	Despesa
Vendas do período	R\$ 101.250,00	
Produção do período	750 unidades	
Quantidade vendida	450 unidades	

Material Direto : R\$ 9.000,00

M.O.D. : R\$ 22.500,00

CIF : R\$ 55.500,00

Despesas : R\$ 33.000,00

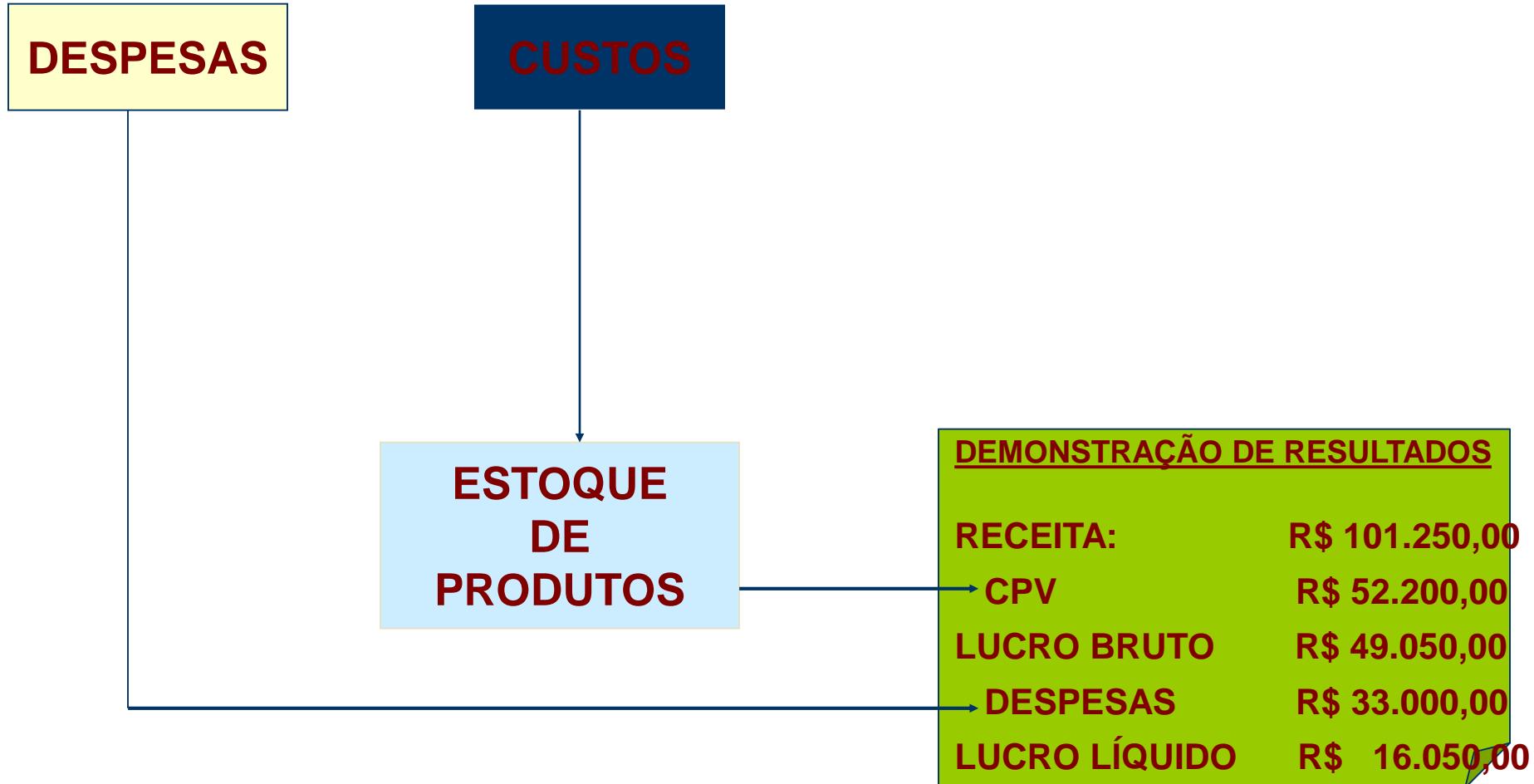


- a) Custo da produção do período, b) o custo por unidade produzida, c) o lucro bruto, d) o resultado do exercício (lucro líquido, e) o estoque final de produtos acabados.

Custo de Produção no Período

Materiais Direto (consumo)	9.000,00
Mão-de-obra-direta	22.500,00
Custos Indiretos de Fabricação	55.500,00
Custo Totais de Produção	87.000,00
Mais: Produção em elaboração no inicio do período	0,00
Custos dos produtos em fabricação durante o período	87.000,00
Menos: Produção em elaboração no final do período	0,00
Custos dos produtos fabricados	87.000,00
Mais: Estoque Inicial de Produtos acabados	0,00
Menos: Estoque Final de Produtos Acabados	34.800
Custo dos Produtos Vendidos	52.200,00

Custo por unidade produzidas = R\$ 87.000,00 / 750 unid. = R\$ 116,00





Matéria-Prima utilizada na produção	R\$ 15.000,00	Material Direto
Salários e encargos - Mão-de-obra da produção	R\$ 32.000,00	Mão-de-Obra Direta
Salários e encargos - Mão-de-obra da administração	R\$ 21.000,00	Despesa
Manutenção dos equipamentos da produção	R\$ 18.000,00	CIF
Depreciação das máquinas da produção	R\$ 13.500,00	CIF
Depreciação das maquinas da administração	R\$ 6.200,00	Despesa
Seguros incorridos da área industrial	R\$ 6.100,00	CIF
Seguros incorridos da área administrativa	R\$ 1.800,00	Despesa
Energia elétrica consumida no escritório de venda	R\$ 1.100,00	Despesa
Energia elétrica consumida na fabrica	R\$ 3.350,00	CIF
Comissão de vendedores	R\$ 1.700,00	Despesa
Limpeza do prédio da administração	R\$ 650,00	Despesa
Limpeza da fábrica	R\$ 2.100,00	CIF
Aluguel da fábrica	R\$ 7.700,00	CIF
Aluguel do escritório de vendas	R\$ 3.250,00	Despesa
Aluguel da área administrativa	R\$ 3.250,00	Despesa
Vendas do período	R\$ 126.000,00	
Produção do período	1800	
Quantidade vendida	1550	

Material Direto : R\$ 15.000,00
M.O.D. : R\$ 32.000,00
CIF : R\$ 50.750,00
Despesas : R\$ 38.950,00



Exemplo custeio por absorção

Resultado do primeiro ano

Vendas líquidas	
(-) Custo fixo dos produtos vendidos	
(-) Custo variável dos produtos vendidos	
(=) Lucro Bruto	
(-) Despesas fixas de administração	
(-) Despesas variáveis de administração	
(=) Lucro	

Valor do estoque final =



Exemplo custeio por absorção

Resultado do segundo ano	
Vendas líquidas	
(-) Custo fixo dos produtos vendidos	
(-) Custo variável dos produtos vendidos	
(=) Lucro Bruto	
(-) Despesas fixas de administração	
(-) Despesas variáveis de administração	
(=) Lucro	



Exemplo direto ou variável

Resultado do primeiro ano

Vendas líquidas	
(-) Custo variável dos produtos fabricados e vendidos	
(=) Margem de contribuição para cobrir despesas	
fixas e lucro	
(-) Custos fixos	
(=) Lucro	

Valor do estoque final =



Exemplo direto ou variável

Resultado do segundo ano

Vendas líquidas	
(-) Custo variável dos produtos fabricados e vendidos	
(=) Margem de contribuição para cobrir despesas	
fixas e lucro	
(-) Custos fixos	
(=) Lucro	

**Custo de Produção no Período**

Materiais Direto (consumo)	15.000,00
Mão-de-obra-direta	32.000,00
Custos Indiretos de Fabricação	50.750,00
Custo Totais de Produção	97.750,00
Mais: Produção em elaboração no inicio do período	0,00
Custos dos produtos em fabricação durante o período	97.750,00
Menos: Produção em elaboração no final do período	0,00
Custos dos produtos fabricados	97.750,00
Mais: Estoque Inicial de Produtos acabados	0,00
Menos: Estoque Final de Produtos Acabados	13.576,00
Custo dos Produtos Vendidos	84.174,00

Custo por unidade produzidas = R\$ 97.750,00 / 1.800 unid. = R\$ 54,31



LUCRATIVIDADE

LUCRATIVIDADE =

Lucro Líquido 9.623,00
Receita Total 146.323,00

X 100 = 6,58 %

DESPESAS

CUSTOS

**ESTOQUE
DE
PRODUTOS**

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS

RECEITA: 146.323,00

CPV: R\$ 97.750,00

LUCRO BRUTO: 48.573,00

DESPESAS: R\$ 38.950,00

LUCRO LIQUIDO: 9.623,00



LUCRATIVIDADE =

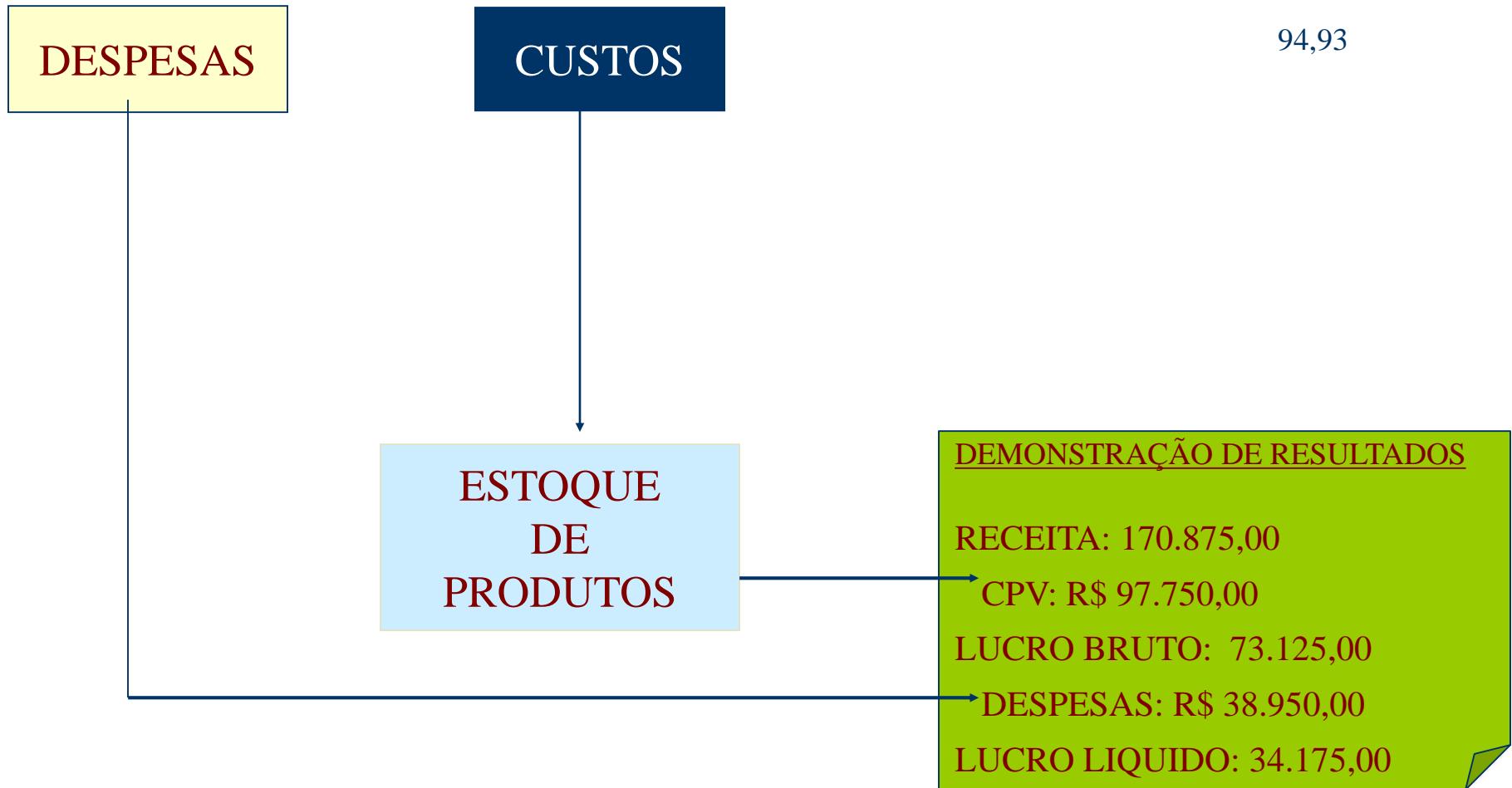
Lucro Líquido 34,1755,00

Receita Total 170.875,00

X 100 = 20,0 %

Faculdade de Tecnologia de SJCampos

FATEC





Matéria-Prima utilizada na produção	R\$ 15.000,00	Material Direto
Salários e encargos - Mão-de-obra da produção	R\$ 32.000,00	Mão-de-Obra Direta
Salários e encargos - Mão-de-obra da administração	R\$ 21.000,00	Despesa
Manutenção dos equipamentos da produção	R\$ 18.000,00	CIF
Depreciação das máquinas da produção	R\$ 13.500,00	CIF
Depreciação das maquinas da administração	R\$ 6.200,00	Despesa
Seguros incorridos da área industrial	R\$ 6.100,00	CIF
Seguros incorridos da área administrativa	R\$ 1.800,00	Despesa
Energia elétrica consumida no escritório de venda	R\$ 1.100,00	Despesa
Energia elétrica consumida na fabrica	R\$ 3.350,00	CIF
Comissão de vendedores	R\$ 1.700,00	Despesa
Limpeza do prédio da administração	R\$ 650,00	Despesa
Limpeza da fábrica	R\$ 2.100,00	CIF
Aluguel da fábrica	R\$ 7.700,00	CIF
Aluguel do escritório de vendas	R\$ 3.250,00	Despesa
Aluguel da área administrativa	R\$ 3.250,00	Despesa
Vendas do período	R\$ 126.000,00	
Produção do período	1800	
Quantidade vendida	1550	

Custos Variáveis: R\$ 47.000,00

Despesas Variáveis: R\$1.700,00

Pagas em 4 vezes

**FLUXO DE CAIXA (CONSIDERADA VENDA DE R\$ 126.000,00)**

RECEITA LIQUÍDA		126000	126000	126000	126000
CUSTOS + DESPESAS VARIAVEIS	12175	24350	36525	48700	48700
CUSTOS FIXOS	50750	50750	50750	50750	50750
DESPESAS ADM. / COMERC.	37250	37250	37250	37250	37250
LUCRO LIQUIDO OPERACIONAL	-100175	-112350	1475	-10700	-10700

**FLUXO DE CAIXA (CONSIDERANDO-SE VALOR DE VENDA UNIT. DE 94,93)**

RECEITA LIQUÍDA	170874	170874	170874	170874
CUSTOS + DESPESAS VARIAVEIS	12175	24350	36525	48700
CUSTOS FIXOS	50750	50750	50750	50750
DESPESAS ADM. / COMERC.	37250	37250	37250	37250
LUCRO LIQUIDO OPERACIONAL	-100175	-112350	46349	34174



RENTABILIDADE

RENTABILIDADE =	Lucro Líquido	X 100
	Investimento Total	

SUPONDO-SE UM INVESTIMENTO DE R\$ 100.000,00

INVESTIMENTO TOTAL	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
LUCRO LIQUIDO OPERACIONAL	-100175	-112350	46349	34174	34174	34174
RENTABILIDADE (%)	-100,175	-112,35	46,349	34,174	34,174	34,174

**PERÍODO DE PAYBACK**

ANO	ENTRADA OPERACIONAIS DE C	SAÍDA OPERACIONAIS DE C
1	-100.175	-100.175
2	-112.350	-212.525
3	-46.349	-258.874
4	34.174	-224.700
5	34.174	-190.526
6	34.174	-156.352
7	34.174	-122.178
8	34.174	-88.004
9	34.174	-53.830
10	34.174	-19.656
11	34.174	14.518
12	34.174	48.692
13	34.174	82.866
14	34.174	117.040



EXERCÍCIOS

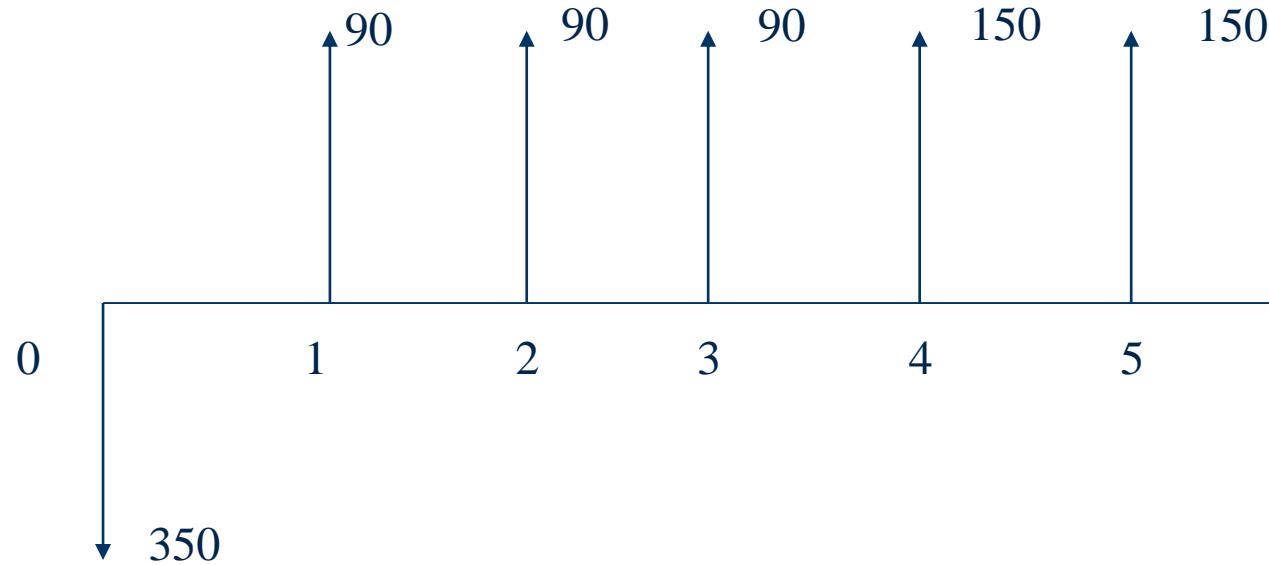
1. Uma empresa dispõe de US\$ 350.000 para aplicar em um novo projeto e tem duas alternativas:
 - a. O primeiro projeto (A) renderá US\$ 90.000 em cada um dos próximos três anos e US\$ 150.000 em cada um dos dois anos seguintes.
 - b. O segundo projeto (B) renderá US\$ 480.000 após dois anos.

Sabendo que a empresa pode aplicar seu dinheiro a 15% ao ano, qual a melhor alternativa de investimento analisando-se somente o “VPL” de cada projeto proposto?



RESOLUÇÃO DOS EXERCÍCIOS

1. Projeto A:

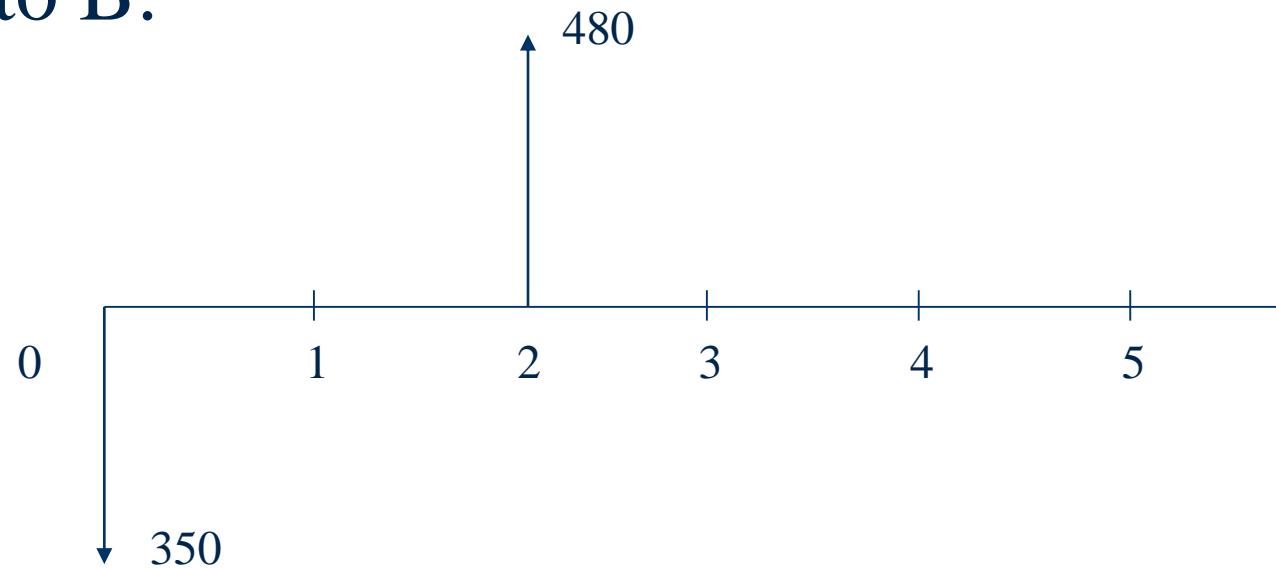


Calculando-se o VPL à taxa de 15% a.a. obtemos: US\$ 15.829,76



RESOLUÇÃO DE EXERCÍCIOS

1. Projeto B:



Calculando-se o VPL à taxa de 15% a.a. obtemos: US\$ 12.948,96

CONCLUSÃO: Através da análise do VPL, o projeto A é o mais atrativo.



EXERCÍCIOS

2. Um projeto exige um investimento inicial de US\$ 70.000, que proporcionarão benefícios futuros de US\$ 10.000 em cada um dos próximos 10 anos. Analisar, com base no “VPL”, se esse projeto deve ser aceito, supondo as seguintes taxas de atratividade:

(a) 6% a.a.

(b) 9% a.a.

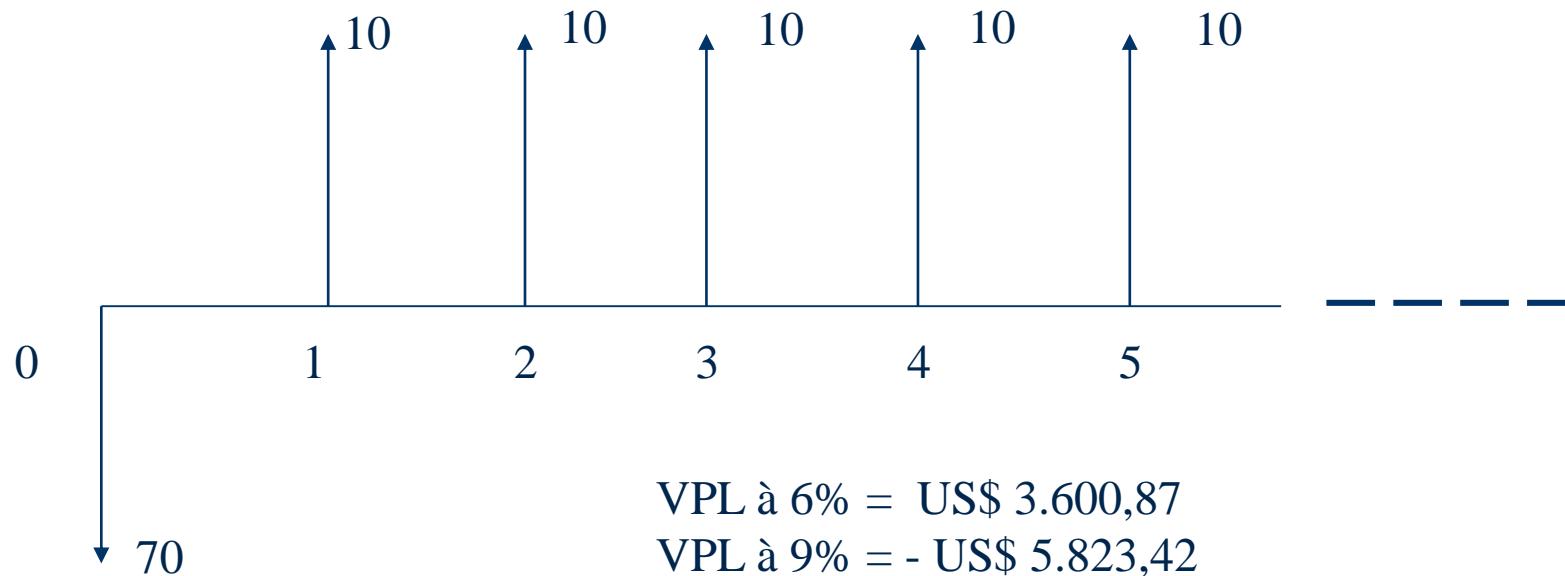


RESOLUÇÃO DE EXERCÍCIOS

FATEC

Faculdade de Tecnologia de SJCampos

2. “VPL” para o projeto nas taxas propostas:



CONCLUSÃO: O projeto somente deverá ser aceito se a taxa de atratividade for de 6% a.a.



Rentabilidade

- Pay-back: é o período de recuperação do investimento. Ocorre quando o saldo operacional acumulado atinge zero.
- Taxa interna de retorno: é a taxa de juros recebida para um investimento que consiste em pagamentos (valores negativos) e receitas (valores positivos) que ocorrem em períodos regulares.



REFLEXÃO: O LEÃO E A GAZELA

“Toda manhã, na África, uma gazela desperta. Ela sabe que deve superar o leão mais veloz ou será morta. Toda manhã na África, um leão desperta. Ele sabe que deve correr mais rápido que a gazela mais lenta, ou morrerá de fome. Não importa se você é um leão ou uma gazela. Quando o sol nascer é melhor que você esteja correndo”.



Referências

DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro. Campus, 2001.

DEGEN, R. O empreendedor. 8^a. Ed. São Paulo: Makron Books, 1989.

KOTLER, Philip. Administração de marketing.10a. ed. São Paulo: Prentice Hall 2000.

MARTINS, Eliseu. Contabilidade de Custos - 9^a ed. – São Paulo: Atlas, 2003.