

Estudo de viabilidade

As perguntas seguintes terão que ser respondidas durante a apresentação dos resultados do estudo de viabilidade e da pesquisa de campo FOFA. Em geral, você deve aprofundar seu conhecimento com relação a projetos individuais escolhidos até a essa altura no que diz respeito aos diferentes componentes da análise FOFA. Além disso, outras informações são necessárias para se decidir definitivamente qual projeto específico será o centro de suas atividades individuais durante as próximas semanas.

1. Nome do negócio

- Razão para a escolha do nome;
- Nome(s) do(s) proprietário(s);
- Qualificação do(s) proprietário(s);
- Biodados do(s) proprietário(s);
- Lista detalhada de pontos fortes e fracos do projeto proposto.

2. Produto/nome do produto

- Desenho, foto, amostra ou produto semelhante de um concorrente devem ser trazidos para a apresentação.

3. Localização do escritório e da fábrica

- Necessidades de espaço (aproximadas);
- Tamanho da fábrica;
- Razões da escolha.

4. Aspectos Técnicos

- Máquinas e equipamentos necessários (tipo, custo, capacidade, energia necessária, situação do fornecimento, etc).
- Processo de produção.

5. Situação da Oferta e Demanda

6. Estratégias de marketing dos concorrentes

7. Prioridades governamentais detalhadas (consulte o Microfiltro, mas dessa vez baseie sua opinião em fatos!).

8. Oportunidades e Ameaças

9. Maiores consumidores do produto (público-alvo)

10. Fatores Críticos de Sucesso identificados

Estudo de viabilidade

As perguntas seguintes terão que ser respondidas durante a apresentação dos resultados do estudo de viabilidade e da pesquisa de campo FOFA. Em geral, você deve aprofundar seu conhecimento com relação a projetos individuais escolhidos até a essa altura no que diz respeito aos diferentes componentes da análise FOFA. Além disso, outras informações são necessárias para se decidir definitivamente qual projeto específico será o centro de suas atividades individuais durante as próximas semanas.

1. Nome do negócio

- Razão para a escolha do nome;
- Nome(s) do(s) proprietário(s);
- Qualificação do(s) proprietário(s);
- Biodados do(s) proprietário(s);
- Lista detalhada de pontos fortes e fracos do projeto proposto.

2. Produto/nome do produto

- Desenho, foto, amostra ou produto semelhante de um concorrente devem ser trazidos para a apresentação.

3. Localização do escritório e da fábrica

- Necessidades de espaço (aproximadas);
- Tamanho da fábrica;
- Razões da escolha.

4. Aspectos Técnicos

- Máquinas e equipamentos necessários (tipo, custo, capacidade, energia necessária, situação do fornecimento, etc).
- Processo de produção.

5. Situação da Oferta e Demanda

6. Estratégias de marketing dos concorrentes

7. Prioridades governamentais detalhadas (consulte o Microfiltro, mas dessa vez baseie sua opinião em fatos!).

8. Oportunidades e Ameaças

9. Maiores consumidores do produto (público-alvo)

10. Fatores Críticos de Sucesso identificados

Orientações para condução do trabalho de campo

Os objetivos da condução do trabalho de campo são:

1. Validar suas suposições, nas quais uma decisão e um curso de ação serão baseados;
2. Validar os critérios estabelecidos pelo grupo ou indivíduo, nos quais uma decisão foi baseada;
3. Coletar e analisar dados, bem como levantar conclusões para chegar a uma decisão;
4. Gerar dados para embasar uma decisão.

A. Planejamento do trabalho de campo

Antes de conduzir a tarefa do trabalho de campo, é importante que você formule um plano do trabalho de campo. Esse planejamento deve incluir respostas às seguintes perguntas:

a) O QUE – O que deve ser feito?

Devido a restrições de tempo, você deve otimizar seu tempo determinando uma lista de prioridades para as tarefas ou atividades a serem realizadas. Isso pode ser feito classificando-se as atividades em:

- (1) urgentes – têm que ser feitas obrigatoriamente;
- (2) importantes – devem ser feitas;
- (3) triviais – seria bom que fossem feitas.

Para propósito de planejamento, os assuntos urgentes devem ser tratados primeiro, seguidos pelos assuntos importantes e, então, pelos triviais, caso você ainda tenha tempo sobrando.

b) QUEM – Quem fará?

Uma vez que as atividades tenham sido identificadas e levantada uma lista de prioridades, o próximo passo é determinar quem fará o quê. Nunca ache que você está sozinho nesse exercício. Peça ajuda a seus familiares, parentes, amigos e consultores.

É importante que as tarefas a serem realizadas sejam compatíveis com as habilidades, conhecimento, competência e experiência daqueles que realizarão a tarefa. Por exemplo, você pode não ser bom em pesquisa e, portanto, atribuir a um amigo a tarefa de coletar dados em uma agência governamental ou em organizações privadas. Outro amigo pode ser bom em entrevistar e, por isso, ficar com a tarefa de entrevistar informantes centrais, como: clientes, fornecedores, produtores, varejistas, atacadistas e formadores de opinião.

c) QUANDO – Quando será feito?

A administração do tempo é fundamental. Quando quase há pouco tempo, um bom planejamento deve levar em consideração a situação que afeta a conduta do trabalho de campo, a qual inclui, entre outras coisas, a disponibilidade de tempo para trabalho de campo, para análise de dados, debates e formulação de relatórios, fontes de informação, transportes, hora do dia, dia da semana, distância e número de pessoas a serem entrevistadas, compromissos a serem marcados de antemão, necessidade de carta de apresentação, local de encontro etc.

O trabalho de campo é uma ocasião excelente para que sejam praticadas qualidades, tais como: a busca de informações e de oportunidades, a persistência, o estabelecimento de uma rede de contatos (networking), o planejamento sistemático e controle, a confiança em si mesmo etc.

Fica como conselho, a importância de se ter um planejamento de hora a hora. Da mesma forma, você deveria decidir como monitorar seu próprio progresso.

B. Dados a serem coletados no primeiro trabalho de campo

Você passou pelo processo de gerar idéias de projetos, selecioná-las através de mecanismos de macro e microfiltragem, provavelmente se decidindo entre duas ou três idéias de projetos. Agora você quer validar seus critérios ou confirmar suas suposições para que se possa chegar a uma decisão correspondente, ou seja, uma combinação de seu balancete individual/pessoal (PBS) com a FOFA (pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças) dos projetos que você tem em mente. O objetivo final é tomar uma decisão quanto a:

- Manter ou não seu projeto original;
- Modificar seu projeto original;
- Mudar para um novo projeto.

Antes que se tome essa decisão, dados básicos têm que estar disponíveis. Para o primeiro trabalho de campo, não se espera que você prepare um estudo de viabilidade, mas que tenha respostas a indicadores da viabilidade do projeto. Dentre os indicadores, incluem-se os seguintes:

a) Viabilidade Mercadológica

- Produto
- Mercado Alvo
- Tamanho do Mercado Alvo
- Situação de Oferta e Demanda
- Concorrência
- Práticas de Marketing

b) Viabilidade Técnica

- Tecnologia
- Fonte de Tecnologia
- Matérias-primas
- Infra-estrutura e Instalações
- Localização
- Habilidades
- Custo

c) Viabilidade Administrativa e Organizacional

- Habilidades, competências, capacidades, valores e motivações dos principais funcionários, da administração, frente aos requisitos do projeto.
- Personalidade jurídica adequada e organização.

d) Viabilidade Financeira

- Custo do Projeto
- Fontes de Financiamento
- Lucratividade

c) QUANDO – Quando será feito?

A administração do tempo é fundamental. Quando quase há pouco tempo, um bom planejamento deve levar em consideração a situação que afeta a conduta do trabalho de campo, a qual inclui, entre outras coisas, a disponibilidade de tempo para trabalho de campo, para análise de dados, debates e formulação de relatórios, fontes de informação, transportes, hora do dia, dia da semana, distância e número de pessoas a serem entrevistadas, compromissos a serem marcados de antemão, necessidade de carta de apresentação, local de encontro etc.

O trabalho de campo é uma ocasião excelente para que sejam praticadas qualidades, tais como: a busca de informações e de oportunidades, a persistência, o estabelecimento de uma rede de contatos (networking), o planejamento sistemático e controle, a confiança em si mesmo etc.

Fica como conselho, a importância de se ter um planejamento de hora a hora. Da mesma forma, você deveria decidir como monitorar seu próprio progresso.

B. Dados a serem coletados no primeiro trabalho de campo

Você passou pelo processo de gerar idéias de projetos, selecioná-las através de mecanismos de macro e microfiltragem, provavelmente se decidindo entre duas ou três idéias de projetos. Agora você quer validar seus critérios ou confirmar suas suposições para que se possa chegar a uma decisão correspondente, ou seja, uma combinação de seu balancete individual/pessoal (PBS) com a FOFA (pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças) dos projetos que você tem em mente. O objetivo final é tomar uma decisão quanto a:

- Manter ou não seu projeto original;
- Modificar seu projeto original;
- Mudar para um novo projeto.

Antes que se tome essa decisão, dados básicos têm que estar disponíveis. Para o primeiro trabalho de campo, não se espera que você prepare um estudo de viabilidade, mas que tenha respostas a indicadores da viabilidade do projeto. Dentre os indicadores, incluem-se os seguintes:

a) Viabilidade Mercadológica

- Produto
- Mercado Alvo
- Tamanho do Mercado Alvo
- Situação de Oferta e Demanda
- Concorrência
- Práticas de Marketing

b) Viabilidade Técnica

- Tecnologia
- Fonte de Tecnologia
- Matérias-primas
- Infra-estrutura e Instalações
- Localização
- Habilidades
- Custo

c) Viabilidade Administrativa e Organizacional

- Habilidades, competências, capacidades, valores e motivações dos principais funcionários, da administração, frente aos requisitos do projeto.
- Personalidade jurídica adequada e organização.

d) Viabilidade Financeira

- Custo do Projeto
- Fontes de Financiamento
- Lucratividade

c) QUANDO – Quando será feito?

A administração do tempo é fundamental. Quando quase há pouco tempo, um bom planejamento deve levar em consideração a situação que afeta a conduta do trabalho de campo, a qual inclui, entre outras coisas, a disponibilidade de tempo para trabalho de campo, para análise de dados, debates e formulação de relatórios, fontes de informação, transportes, hora do dia, dia da semana, distância e número de pessoas a serem entrevistadas, compromissos a serem marcados de antemão, necessidade de carta de apresentação, local de encontro etc.

O trabalho de campo é uma ocasião excelente para que sejam praticadas qualidades, tais como: a busca de informações e de oportunidades, a persistência, o estabelecimento de uma rede de contatos (networking), o planejamento sistemático e controle, a confiança em si mesmo etc.

Fica como conselho, a importância de se ter um planejamento de hora a hora. Da mesma forma, você deveria decidir como monitorar seu próprio progresso.

B. Dados a serem coletados no primeiro trabalho de campo

Você passou pelo processo de gerar idéias de projetos, selecioná-las através de mecanismos de macro e microfiltragem, provavelmente se decidindo entre duas ou três idéias de projetos. Agora você quer validar seus critérios ou confirmar suas suposições para que se possa chegar a uma decisão correspondente, ou seja, uma combinação de seu balancete individual/pessoal (PBS) com a FOFA (pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças) dos projetos que você tem em mente. O objetivo final é tomar uma decisão quanto a:

- Manter ou não seu projeto original;
- Modificar seu projeto original;
- Mudar para um novo projeto.

Antes que se tome essa decisão, dados básicos têm que estar disponíveis. Para o primeiro trabalho de campo, não se espera que você prepare um estudo de viabilidade, mas que tenha respostas a indicadores da viabilidade do projeto. Dentre os indicadores, incluem-se os seguintes:

a) Viabilidade Mercadológica

- Produto
- Mercado Alvo
- Tamanho do Mercado Alvo
- Situação de Oferta e Demanda
- Concorrência
- Práticas de Marketing

b) Viabilidade Técnica

- Tecnologia
- Fonte de Tecnologia
- Matérias-primas
- Infra-estrutura e Instalações
- Localização
- Habilidades
- Custo

c) Viabilidade Administrativa e Organizacional

- Habilidades, competências, capacidades, valores e motivações dos principais funcionários, da administração, frente aos requisitos do projeto.
- Personalidade jurídica adequada e organização.

d) Viabilidade Financeira

- Custo do Projeto
- Fontes de Financiamento
- Lucratividade

C. Formulário de dados de viabilidade

Nos espaços dados abaixo, liste todas as informações necessárias, como também suas fontes para cada elemento-chave da idéia de negócio proposta por você.

1. Marketing

	Informações necessárias	Possíveis fontes	Prazos
Demanda do Produto			
Mercado alvo ou Compradores			
Concorrentes / Outros fornecedores			
Práticas do mercado / do setor			
Preço			

2. Técnica

	Informações necessárias	Possíveis fontes	Prazos
Tecnologia de Produto / processo			
Matérias-primas			
Equipamento			
Mão-de-obra especializada			
Instalações			
Custo de Produção			

3. Organização e Administração

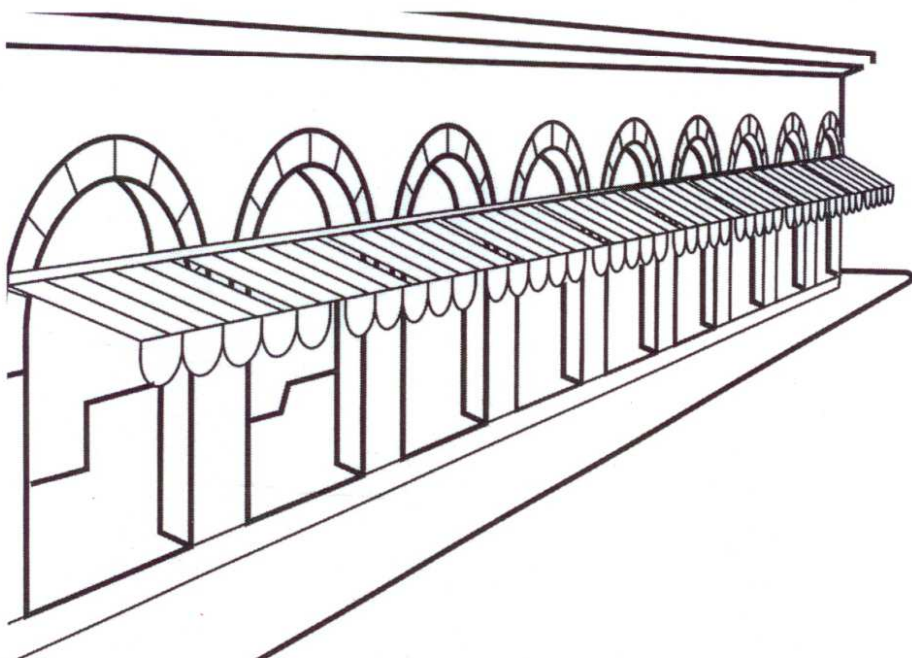
	Informações necessárias	Possíveis fontes	Prazos
Forma de Organização			
Licenças/Autorizações necessárias			
Regulamentos Governamentais, Políticas e Prioridades.			

4. Financeiro

	Informações necessárias	Possíveis fontes	Prazos
Custo do Projeto			
Lucratividade			
Custo			

Modelo da Análise FOFA

Fatores Positivos a serem maximizados	Fatores Negativos a serem eliminados
PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<p>Enumere pontos fortes e fracos relacionados à sua idéia específica de projeto, que <u>podem ser controlados pelo empreendedor</u>, tais como:</p> <p><i>Fatores técnicos, financeiros, promocionais, formação de rede de contatos, conhecimento, competências, etc.</i></p>	
<p>Enumere as oportunidades e ameaças relacionadas à sua idéia específica de projeto, que estejam <u>fora do controle do empresário</u>, tais como:</p> <p><i>Fatores sociológicos, políticos, demográficos, econômicos, fatores específicos de comércio, etc.</i></p>	
OPORTUNIDADES a serem aproveitadas	AMEAÇAS a serem evitadas



Análise FOFA Individual

Fatores Positivos a serem maximizados	Fatores Negativos a serem eliminados
PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
OPORTUNIDADES a serem aproveitadas	AMEAÇAS a serem evitadas

podem ser controlados pelo empresário

fora do controle do empresário

Pontos fortes

Os pontos fortes estão ao alcance do controle do empresário no presente!

Os pontos fortes devem ser **maximizados** e controlados para neutralizar os pontos fracos.

- Experiência técnica
- Inovações de um produto
- Boa rede de contatos com clientes
- Embalagem
- Experiência administrativa
- Tecnologia superior
- Sistema de distribuição
- Características (utilidade, durabilidade etc)
- Preço comparativamente baixo

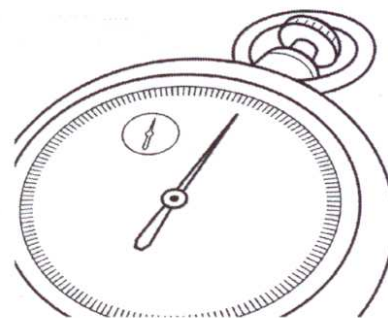


Pontos fracos

Os pontos fracos estão ao alcance do controle do empresário, no presente.

Eles são "falta de...", "... ausentes" ou outras fraquezas. Na medida do possível, os pontos fracos devem ser **eliminados**!

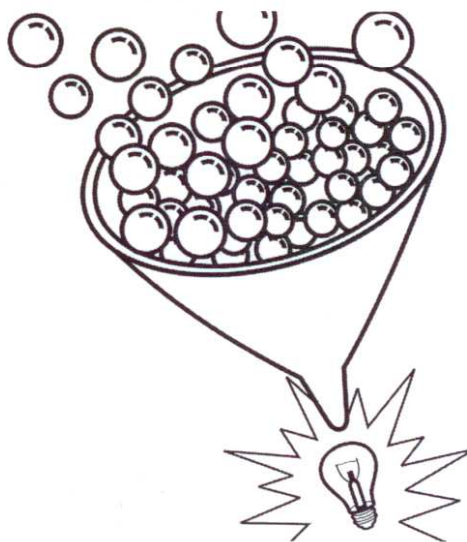
- Falta de controle da matéria-prima
- Falta de experiência de promoção
- Vida útil do produto limitada
- Obsolescência tecnológica
- Design do produto fraco
- Gerentes / Proprietários inexperientes;
- Fraco esforço de venda
- Falta de capital de giro
- Preço comparativamente alto
- Baixos níveis de estoque em tempos de pico de vendas
- Falta de experiência técnica por parte do proprietário



Oportunidades

As oportunidades são fatores positivos ou favoráveis do ambiente, os quais deveriam ser aproveitados pelo empresário ou tornam sua idéia de projeto potencialmente viável. Estão, no entanto, na maior parte, fora do controle do empresário. São diferentes dos pontos fortes no sentido de que estes são fatores positivos internos ao negócio.

- Concorrentes fracos e em pequeno número
- Inexistência dos produtos no mercado
- Renda do público-alvo em ascensão
- Escassez do produto no local
- Demanda ascendente
- Política governamental favorável
- Produtos similares dando lucro
- Programas governamentais favoráveis
- Assistência técnica disponível
- Juros baixos sobre empréstimos
- Acesso à matéria-prima barata
- Oportunidades adequadas de treinamento



Ameaças

As ameaças são fatores negativos ou desfavoráveis do ambiente externo e normalmente fora do controle do empresário. Elas afetam o negócio adversamente se não são eliminadas ou superadas.

As ameaças diferem dos pontos fracos na medida em que estão fora do controle do empresário. Ambos causam impactos negativos no negócio. O propósito da análise das ameaças é procurar meios de se proteger delas, ou seja, tentar evitá-las ou diminuir seu impacto negativo através de ações que restabeleçam o equilíbrio do negócio.

- Aumento nos custos da matéria-prima
- Concorrência em excesso
- Burocracia governamental
- Mão-de-obra difícil de lidar
- Falta de matérias-primas
- Pirataria de trabalho especializado
- Desastres naturais
- Energia insuficiente
- Suborno e corrupção
- Infra-estrutura deficiente
- Alterações em regulamentos governamentais
- Contrabando



Abrangência

Em termos gerais, você deve cobrir os seguintes aspectos ao fazer uma análise FOFA para sua idéia de projeto:

Aspectos Financeiros

- Capital dos sócios
- Fluxo de caixa
- Acesso a recursos adicionais
- Necessidade de investimento
- Lucratividade
- Risco

Capacidades administrativas, de supervisão e de operação.

- Competência administrativa
- Idade/experiência
- Disponibilidade de habilidades
- Know-how tecnológico
- Contatos administrativos/rede de contatos
- Habilidades de venda do proprietário/equipe
- Administração de Pessoal

Informações Administrativas

- As informações necessárias estão disponíveis?
- Estão disponíveis em tempo para ajudar na tomada de decisões e de ações corretivas?

Ambiente Social

- Como a pequena empresa está se ajustando aos mercados?
- As pessoas estão aceitando o produto?
- Há preconceitos, preferência ou rejeição pelo produto?

Recursos Físicos

- Prédios
- Fábrica & maquinário
- Tecnologia/ parques incubadores
- Estrutura de transportes
- Localização
- Infra-estrutura & instalações
- Distritos industriais

Mercado

- Perfil do mercado alvo
- Estratégia de marketing dos concorrentes
- Participação de mercado
- Características/qualidade do produto
- Mercado em expansão/ contração/ estagnado
- Nicho de mercado para produto novo/ já existente
- Situações de demanda/ oferta (passado, presente, futuro).

Fornecimento de Matérias-primas

- As fontes são adequadas no que diz respeito à quantidade, qualidade e preço?
- Estão sendo disponibilizados novos materiais que possam ser úteis à empresa?
- Eles continuarão sendo adequados?

Processo de Produção

- O produto será produzido em massa?
- Sua produção envolve muita mão-de-obra?
- É produzido sob pedido ou a operação é contínua?
- Está baseada em tecnologia de produto ou de processo?

SEBRAE-SP

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo

Conselho Deliberativo do Sebrae-SP

Presidente **Paulo Skaf**

ACSP - Associação Comercial de São Paulo

ANPEI - Associação Nacional de Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia das Empresas Inovadoras

Banco Nossa Caixa S.A.

FAESP - Federação da Agricultura do Estado de São Paulo

FIESP - Federação das Indústrias do Estado de São Paulo

FECOMÉRCIO - Federação do Comércio do Estado de São Paulo

ParqTec - Fundação Parque Alta Tecnologia de São Carlos

IPT - Instituto de Pesquisas Tecnológicas

Secretaria de Estado da Ciência, Tecnologia, Desenvolvimento Econômico e Turismo

SEBRAE - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SINDIBANCOS - Sindicato dos Bancos do Estado de São Paulo

CEF - Superintendência Estadual da Caixa Econômica Federal

BB - Superintendência Estadual do Banco do Brasil

Diretor Superintendente

José Luiz Ricca

Diretores Operacionais

Carlos Eduardo Uchoa Fagundes

Carlos Roberto Pinto Monteiro

Gerentes Executivos

Alessandro Paes dos Reis

Regina Maria Borges Bartolomei

Waldir Catanzaro

Academia do Empreendedor

Maria Cristina Alves

Orientação Empresarial

Antonio Carlos de Matos

Equipe Técnica

Alecsandro Araújo de Souza

Antonio Celso Quagliato

Daniel Garcia Corrêa

Marco Aurélio Bedê

Renato Fonseca de Andrade

Auxílio Técnico

Emerson Francisco de Sousa

Consultoria de Conteúdo

Mauro Pedro Lopes

Marcos Pedro Lopes

**Projeto Gráfico, diagramação e
revisão ortográfica**

Kamaleão Digital

2007, SEBRAE-SP - Serviço de Apoio às Micro e pequenas Empresas do Estado de São Paulo
É proibida a duplicação ou reprodução deste volume, total ou parcial,
por quaisquer meios, sem a expressa autorização do SEBRAE/SP.