

Organização da Atividade Comercial

Alexandre Fillietaz (Org.)

Alfreda Celina Cardozo

Wagner Magalhães

Mario Lopes Magri

Maick Roberto Lopes

1ª edição

Guarulhos - SP

Edição do autor

2024

ORGANIZAÇÃO DA ATIVIDADE COMERCIAL

Alexandre Fillietaz¹ (Org.)

Celina Cardoso²

Wagner Magalhães³

Mario Lopes Magri⁴

Maick Roberto Lopes⁵

¹Doutor em Ciências na Universidade de São Paulo (USP). Mestre em Administração na Univesidade São Caetano do Sul (USCS), Especialista em Administração Gerência de Marketing na Universidade Ibirapuera (UNIB). Bacharel em Administração na Universidade Católica Don Bosco (UCDB).

² Mestranda no Mestrado Profissional em Gestão para a Competitividade pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). Pós-graduanda em Liderança e Gestão Estratégica de Pessoas na Fundação Instituto de Administração (FIA). Pós-graduada em Administração de Empresas na Fundação Álvares Penteado (FAAP).

³ Mestre em Comunicação - Universidade Paulista, UNIP. Especialista em Administração Geral na Universidade Paulista (UNIP). Especialista em *Automatic Control – Robotics* na Kitakyushu University (KITA), Japão. Graduação em Engenharia Elétrica na Universidade São Judas Tadeu (USJT).

⁴ Mestre em Engenharia Mecânica na Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP, Especialista em Administração Industrial – POLI – USP, Graduação em Engenharia de Produção – UNINOVE.

⁵ Mestre em Engenharia de Produção na Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP), Especialista em Administração Industrial na Fundação Carlos Alberto Vanzolini (FCAV). Graduação em Engenharia de Produção Mecânica na Universidade Braz Cubas (UBC).

Dados Internacionais de Catalogação da Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Fillietaz, Alexandre (Org.)

Organização da Atividade Comercial / Alexandre Fillietaz,
Alfreda Celina Cardozo, Wagner Magalhães, Mário Lopes
Magri, Maick Roberto Lopes. – Guarulhos, SP. 2024.

ISBN 978-65-00-98423-1

1. Gestão Comercial. 2. Planejamento
De vendas

CDD: 658.4

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO

INTRODUÇÃO 01

UNIDADE I

EMPREENDEDORISMO 05

1.1 COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR 14

1.2 PERFIL DO EMPREENDEDOR 19

1.2.1 ASSUMIR RISCOS 20

1.2.2 INICIATIVA OU PROATIVIDADE 22

1.2.3 PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO 24

1.2.4 SER RESISTENTE ÀS FRUSTRAÇÕES 26

1.2.5 CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO 27

1.2.6 RELAÇÕES INTERPESSOAIS 28

1.3 TIPOS DE EMPREENDEDOR 30

1.4 CONSIDERAÇÕES DA UNIDADE I 34

UNIDADE II

ELABORANDO UM PLANO DE NEGÓCIOS 37

2.1 PESQUISAS DE MERCADO 43

2.1.1 DADOS PRIMÁRIOS E SECUNDÁRIOS 45

2.1.2 DESCRIÇÃO DETALHADA DA OPORTUNIDADE DE MERCADO 46

2.1.3 DESCRIÇÃO DETALHADA DE COMO O NEGÓCIO IRÁ EXPLORAR ESTA OPORTUNIDADE 46

2.1.4 OPORTUNIDADES MERCADOLÓGICAS 47

2.1.5 INOVAÇÃO 47

2.2	ORGANIZAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS	49
2.2.1	VISÃO GERAL	50
2.2.2	RESUMO DO NEGÓCIO	51
2.2.3	ANÁLISE MERCADOLÓGICA	52
2.2.4	ANÁLISE PFOA	55
2.2.5	DIAGNÓSTICO	55
2.2.6	POSICIONAMENTO DA OPORTUNIDADE	56
2.2.7	ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO	56
2.3	COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	57
2.3.1	COMUNICAÇÃO DIRIGIDA	58
2.4	COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING	59
2.4.1	PUBLICIDADE & PROPAGANDA	59
2.4.2	PROMOÇÕES	60
2.5	ORGANIZAÇÃO E GERÊNCIA DO NEGÓCIO	60
2.5.1	PROCESSOS GERENCIAIS	60
2.6	INSTRUMENTOS DE CONTROLE	61
2.6.1	PLANO FINANCEIRO	61
2.7	CONSIDERAÇÕES DA UNIDADE II	63

UNIDADE III

	ADMINISTRAÇÃO MERCADOLÓGICA	67
3.1	A ORIGEM DO MARKETING	69
3.2	OS 4 PS DO MARKETING	75
3.2.1	PRODUTO	75
3.2.2	PREÇO	76
3.2.3	PRAÇA	78
3.2.4	PROMOÇÃO	80
3.3	OS 4 AS DO MARKETING	82

3.4	OS 4 CS DO MARKETING	83
3.5	O PAPEL DO MARKETING NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	84
3.6	O PROCESSO DE MARKETING	86
3.7	PLANO DE MARKETING	88
3.8	CONSIDERAÇÕES DA UNIDADE III	91
UNIDADE IV		
RELATÓRIOS GERENCIAIS DA ÁREA FINANCEIRA		
		95
4.1	CONTROLE DE VENDAS REALIZADAS	98
4.2	APURAÇÃO DE RESULTADOS DA EMPRESA	100
4.3	RELATÓRIO DE CONTROLE DE CAIXA DO MOVIMENTO REALIZADO	103
4.4	FLUXO DE CAIXA MENSAL	105
4.5	BALANÇO GERENCIAL	107
4.6	INDICADORES FINANCEIROS	110
4.6.1	LUCRATIVIDADE SOBRE AS VENDAS	110
4.6.2	RENTABILIDADE DOS NEGÓCIOS	111
4.6.3	CAPACIDADE DE PAGAMENTO DA EMPRESA	113
4.6.4	NÍVEL DE ENDIVIDAMENTO DA EMPRESA	115
4.6.5	MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	117
4.7	PONTO DE EQUILÍBRIO	119
CONSIDERAÇÕES FINAIS		127
REFERÊNCIAS		129

APRESENTAÇÃO

Caro Aluno,

Seja bem-vindo!

A Organização da Atividade Comercial no Brasil vem passando por várias mudanças ao longo das décadas. Na maioria dos casos, a atividade comercial é desenvolvida principalmente por meio da iniciativa de empreendedores. Segundo o relatório do Cadastro Central de Empresas do IBGE - CEMPRE (2021), o total de micro e pequenas empresas no Brasil estão em torno de 5,7 milhões organizações. O nível de instrução também vem aumentando nos últimos anos, segundo o relatório do SEBRAE (2020), houve uma “maior porcentagem de empreendedores nascentes (49,4%) com ensino médio completo”. Essas informações nos indicam que um maior número de pessoas com capacidade para entender e elaborar um plano de negócios está empreendendo, e por este motivo a oportunidade de prestar serviços de elaboração de planos de negócios e apoio ao planejamento de uma nova empresa também aumentou. Outro fato relevante é que o número de novos negócios que fechou as portas por falta de planejamento também diminuiu no mesmo período.

Apesar do baixo crescimento anual, o ciclo favorável da economia, mesmo após a crise financeira advinda com o isolamento social no período da pandemia do COVID-19⁶, e a alta do preço do petróleo provocado pela guerra da UCRÂNIA, houve um aumento da qualidade e quantidade de organizações, principalmente àquelas voltadas a atividade comercial. Por todos esses motivos, a organização da atividade comercial apresenta-se como um assunto emergente, não só pelos aspectos citados acima, mas também por representar uma excelente estratégia governamental para a criação e geração de emprego e renda.

APRESENTAÇÃO

⁶ O novo coronavírus foi inicialmente identificado em dezembro de 2019 na cidade de Wuhan, China. O vírus da pandemia, assim como a maioria dos outros coronavírus, vem dos morcegos. Ele sofreu mutações (mudanças) e passou a infectar humanos. Ele foi descoberto na China, pois os médicos locais começaram a perceber que algumas pessoas estavam com uma “gripe estranha”, pois evoluíam para casos de pneumonia grave. Fonte: <https://portal.fiocruz.br/pergunta/o-que-e-o-novo-coronavirus>

O desenvolvimento dos novos negócios passa obrigatoriamente por todas as temáticas abordadas na apresentação deste livro didático. No Brasil e em outros países existem cursos livres para preparar os empreendedores, esta disciplina foi desenvolvida com base nas temáticas abordadas no curso de empreendedorismo da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO). A linguagem que será utilizada neste livro é mais didática e objetiva, voltada para a prática do dia a dia.

Desejamos uma boa leitura e uma jornada repleta de aprendizado.

INTRODUÇÃO

A disciplina Organização da Atividade Comercial tem como objetivo abordar as competências básicas e emergentes no âmbito do desenvolvimento das melhores práticas do empreendedorismo e propiciar o conhecimento necessário para a aplicação destes conceitos na prática profissional cotidiana por meio das quatro temáticas, divididas em unidades para facilitar o seu aprendizado, conforme você poderá ler a seguir:

Empreendedorismo

Na unidade I abordaremos o comportamento empreendedor e as competências envolvidas na prática empreendedora. Como elas podem ajudar os empresários e empreendedores a analisar as variáveis ambientais e seus atributos associativos, que irão projetar o cenário adequado para transformar uma oportunidade em um negócio lucrativo. As práticas globais, locais e valores culturais que influenciam a capacidade destes gestores e os capacitam a perceber as oportunidades em territórios diferentes dos quais eles convivem, por exemplo: uma empresa brasileira certamente enfrenta várias dificuldades ao empreender em países com uma cultura muito diferente da nossa.

O processo de criatividade e inovação possui alguns fatores como o conhecimento tácito e explícito, sendo que o tácito, segundo Choo (2003), apesar de não ser normatizado, ele pode e é constantemente ensinado e compartilhado por meio de analogias, uso de metáforas e principalmente mediante a disseminação de histórias. Devido a essa especificidade, este tipo de conhecimento acaba sendo a marca de vários empreendedores de sucesso. Em linha com o processo de criatividade e inovação, os aspectos envolvidos no desenvolvimento da liderança aplicada à gestão estão ligados na maioria dos casos ao conhecimento explícito, sendo que este pode, ao contrário do conhecimento tácito, ser transmitido por meio de métodos que necessitam de um menor contato entre as pessoas. Essa diferença destaca a

necessidade de observar-se o tipo de conhecimento a ser transmitido no momento do planejamento, visando a escolha da estratégia mais adequada a situação. De acordo com Dixon (2000), o estudo prévio do público-alvo, bem como o tipo de conhecimento no qual a atividade está envolvida, permitirá a organização projetar um sistema de disseminação do conhecimento personalizado às necessidades específicas de cada situação. Para complementar o comportamento empreendedor, as práticas emergentes no desenvolvimento e gestão de equipes são fundamentais para auferir resultados acima da média por meio da análise e gestão dos processos de mudança e adaptação aos novos cenários.

Visando facilitar o seu aprendizado, este conteúdo será abordado na aula e em atividades dentro do nosso AVA. A sua participação é fundamental, sendo que cada mídia (o livro didático, mais a aula, atividades, fóruns e enquetes) foi planejada para complementar seus estudos. Ao responder as atividades e participar dos fóruns e enquetes, você irá colaborar para a construção do conhecimento tácito, o qual – conforme pudemos ler a definição acima – só pode ser aprendido com a sua contribuição e vivência, bem como a memorização do conhecimento explícito, que é oferecido por meio da metodologia científica e do conhecimento padronizado, corroborado pelos mestres e doutores (conhecimento acadêmico).

Plano de Negócio

A unidade II é a sequência lógica da unidade I, sendo que, após você ficar “craque” em comportamento empreendedor, com muita garra e atitude, aprenderá o conceito e a importância do plano de negócios, o qual vem ocupando uma posição de destaque junto às organizações de qualquer porte e aspirantes a empreendedor. Por esse motivo, o conceito de negócio será abordado de maneira ampliada.

A organização do plano de negócios e as principais etapas de sua elaboração e do modelo genérico têm a propriedade de capacitar você para enfrentar os variados desafios envolvidos nos diversos âmbitos e cenários que se apresentam no primeiro, segundo e terceiro setor. Complementam este assunto o processo de administração das organizações, o processo intraempreendedor e as etapas do planejamento

empresarial por meio da análise das oportunidades mercadológicas de novos negócios no contexto empreendedor.

Marketing

A unidade III complementa a unidade II, haja vista um excelente plano de negócios necessitar de uma divulgação por meio de estratégias de marketing emergentes. Por essa razão, na unidade III abordaremos a definição e o composto de marketing aplicado ao resultado do empreendimento, destacando-se como um diferencial para que o novo negócio tenha um bom direcionamento. Os objetivos, metas, estratégias e táticas de marketing utilizam um misto de melhores práticas com o conhecimento e a experiência gerencial. As boas práticas exigem a capacidade de definição e utilização de modelos consagrados para determinar a vantagem competitiva. Entretanto, a elaboração do plano de marketing no âmbito do Plano de Negócios está muito mais amparada por conhecimento tácito do que pelo conhecimento explícito. Por esse motivo, você deverá prestar muita atenção à aula e às atividades da plataforma.

Gestão Financeira

O conhecimento da unidade IV servirá para dar credibilidade a organização comercial e demonstrar a sua viabilidade econômica e financeira, sendo que um dos principais motivos do fracasso de novos negócios, de maneira geral, passa pela falta de um bom planejamento. A abordagem dos fundamentos e dos conceitos básicos de finanças aplicados à gestão de negócios, por meio de uma apresentação funcional das demonstrações financeiras, tem o intuito de elaborar o Planejamento Financeiro do Plano de Negócios, com destaque para a definição da fonte de recursos para estabelecer o novo negócio, o «Demonstrativo do Resultado Projetado» e a elaboração do «Fluxo de Caixa». Outros fundamentos que merecem a atenção dos empreendedores são aqueles relativos à Administração do Capital de Giro, à Contas a pagar e a receber e às noções básicas para a apuração de Custos de Produção, além da análise de Indicadores Financeiros e a sua relação com a Microeconomia, a qual influencia sobre a Oferta e a Demanda. O domínio de todas essas ferramentas e dos

conceitos permite que empresários e empreendedores possam projetar os cenários prováveis, diminuindo os riscos envolvidos no início das atividades do novo negócio por meio da determinação da sua viabilidade econômica e financeira.

EMPREENDEDORISMO



OBJETIVOS DA UNIDADE

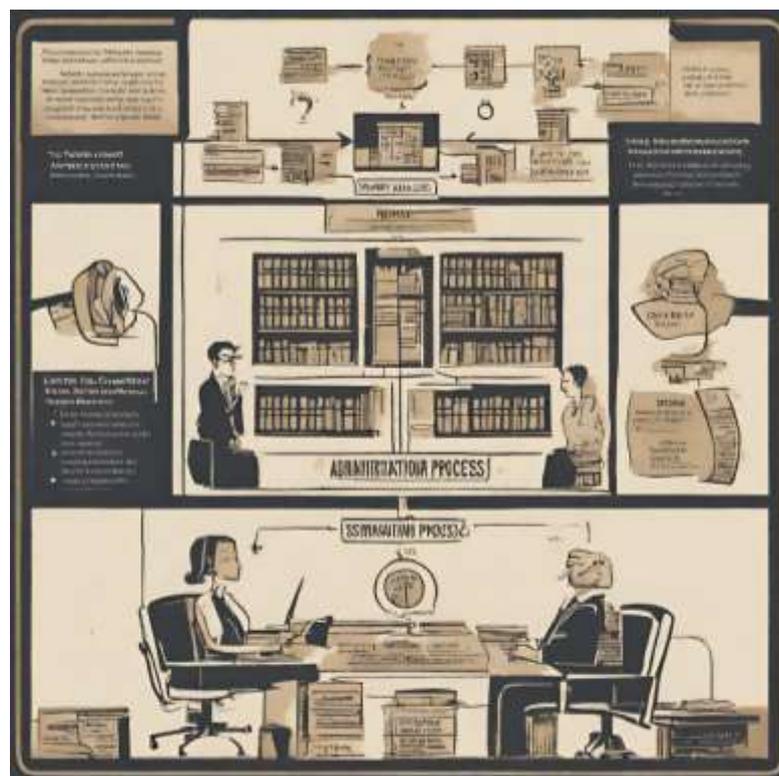
- *Desmistificar o comportamento empreendedor;*
- *Prover os conhecimentos necessários para correr riscos planejados, por meio da autoconfiança e do uso das ferramentas e critérios para solucionar os desafios e as dificuldades que surgem na organização da atividade comercial.*



HABILIDADES E COMPETÊNCIAS

- *Reconhecimento das características dos empreendedores;*
- *Identificação de oportunidades de negócio;*
- *Conhecimento dos princípios para a condução do processo criativo e inovador de geração de ideias aplicadas a viabilidade mercadológica, econômica e financeira de acordo com as demandas do mercado.*
- *Autoconfiança e capacidade de assumir riscos por meio de abordagens para o desenvolvimento positivo da autoimagem;*
- *Capacidade de exercer e confiar na sua habilidade de julgamento e na habilidade para a solução de problemas.*

1.1 COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR



Saudações a você que está lendo este material, iniciaremos a construção do conhecimento por meio do estudo do passado, sendo que este pode revelar os segredos para o sucesso das organizações atualmente estabelecidas. Ao olharmos para uma grande corporação, na maioria dos casos, não fazemos ideia de como essas empresas foram formadas. Entretanto, por maior que seja uma organização, a sua fundação foi viabilizada por meio de uma pequena empresa, estabelecida por meio de pessoas, as quais tiveram atitudes que levaram a ações que transformaram ideias e oportunidades de mercado em negócios rentáveis. A organização da atividade comercial pode ser imaginada como um modelo genérico, que serve como base para o desenvolvimento de novos negócios. Estes novos negócios de maneira geral podem dar origem:

- A uma nova empresa iniciando as suas atividades.

- A um novo negócio em uma organização já existente.
- A uma nova empresa controlada por uma corporação estabilizada no mercado.

Ao longo das décadas podemos observar modelos de novos negócios, um dos exemplos que trago de uma nova empresa iniciando as suas atividades é o grupo Silvio Santos. O grupo iniciou as atividades por meio do Baú da Felicidade (fundado em 1958¹), uma pequena empresa, cujo principal serviço era a arrecadação de dinheiro durante o ano com a promessa da entrega de uma caixa de brinquedos no natal. A organização era do empresário Manoel da Nóbrega, que em 1958 convidou Silvio Santos (empreendedor) para assumir o negócio. O Baú da Felicidade foi a primeira empresa individual do empresário Silvio Santos, localizava-se em um porão no centro da cidade de São Paulo e possuía como mobília uma mesa feita de caixotes, duas máquinas de autenticar cheques e uma funcionária.

O empresário Silvio Santos, por meio de um comportamento empreendedor, desenvolveu um plano de negócios adaptando os prêmios às oportunidades do segmento que atuava e no ano de 1961, **CRIOU UM NOVO NEGÓCIO EM UMA ORGANIZAÇÃO JÁ EXISTENTE**, por meio da compra de duas horas na programação dominical da TV Paulista, canal 5. Nascia o programa Silvio Santos, com brincadeiras, distribuição de prêmios e principalmente como o negócio responsável pela divulgação do Baú da Felicidade. Este raciocínio representou a marca de sucesso do empresário, que adotou a prática de estabelecer negócios complementares ao principal serviço da empresa: arrecadação de dinheiro com a promessa de devolver produtos no final de um período e posteriormente sortear alguns prêmios.

Nas décadas seguintes, especificamente em 1972, foi estabelecida a Holding do grupo Silvio Santos, denominada de Silvio Santos Participações Ltda. A partir deste momento, temos o cenário perfeito para “ilustrar” o nosso terceiro exemplo: Uma nova empresa controlada por uma corporação estabilizada no mercado, os negócios do grupo Silvio Santos na década de 70 já contavam com empresas de empréstimos e financiamento, lojas do Baú (varejo), programa de televisão, estúdios de televisão

¹ Em 1958, Manoel da Nóbrega convida Silvio Santos para assumir um negócio que atendia clientes que pagavam por uma caixa de brinquedos durante o ano, por meio do carnê, com prestações mensais, e recebiam os produtos no Natal. Fonte: <http://www.gruposilviosantos.com.br/linha.asp>

e cinema. Entretanto, o primeiro negócio estabelecido após a formação da Holding foram as lojas Tamakavy de móveis e eletrodomésticos em 1974. Este estabelecimento visava aproveitar a oportunidade do chamado “milagre econômico”, época na qual o Brasil passava por um período de prosperidade e por este motivo a população estava adquirindo móveis e eletrodomésticos, promovendo o crescimento deste segmento de mercado. O termo empreendedor é extremamente adequado a pessoas com a história semelhante a do empresário Silvio Santos, sendo que a partir de uma pequena empresa criaram uma corporação ou um grupo de empresas.

Lembre-se de continuar a sua pesquisa a respeito do empresário Silvio Santos no site do Grupo SS. Ao entrar em história da empresa, acompanhe a evolução no decorrer das décadas, compare os conceitos de comportamento empreendedor com os apresentados neste livro didático e depois faça um resumo das principais ideias do texto. Aproveite o seu resumo para dividir comigo e com os seus colegas o que você aprendeu lendo as informações da empresa, poste uma mensagem no Fórum do nosso AVA: “Empreendedores brasileiros de sucesso”. Aproveite também a oportunidade para fazer um comentário inteligente na postagem dos seus colegas.

O Silvio Santos é um dos meus exemplos favoritos de sucesso do comportamento empreendedor do segmento privado. Entretanto, no ambiente virtual de aprendizagem (AVA) há mais exemplos de brasileiros de sucesso pertencentes a esse segmento.

Os empreendedores podem atuar em qualquer segmento, inclusive em organizações do primeiro setor. Já imaginou um militar empreendedor?

Pois é, o Brasil tem um grande nome ocupando esta posição, o do oficial militar da Força Aérea Brasileira e engenheiro aeronáutico Ozires Silva. O destaque neste exemplo de comportamento empreendedor é o profundo conhecimento do segmento no qual ele atuava, contribuindo para o desenvolvimento do primeiro avião brasileiro de transporte de passageiros (Bandeirante), um marco na história da indústria aeronáutica brasileira que teve início em 1970 por meio da Embraer. Ao longo das décadas, a organização lançou vários modelos de aviões de sucesso comercial e por este motivo na década de 2010 foi considerada uma das maiores empresas aeroespaciais do mundo. O último feito de destaque de Osires Silva foi a participação na criação em 2003 da Pele Nova Biotecnologia, o primeiro resultado de sucesso da Academia Brasileira de Estudos Avançados, uma organização do segmento

de saúde humana.

Além desses casos de sucesso de pessoas que lideraram com a construção de grandes organizações, podemos observar nas últimas décadas inúmeras atividades que representam novos negócios para as empresas já estabelecidas. As grandes organizações de capital aberto², principalmente nas décadas de 80 e 90, voltaram a sua atenção à opinião dos especialistas sobre o bom desempenho das organizações. Dentre as várias observações, o destaque ficava para o modelo de negócios e por este motivo, nas décadas que se seguiram foram observados vários movimentos para valorizar o capital das empresas, por exemplo:

- Alianças estratégicas
- Fusões e aquisições
- *Joint venture*
- Contratos para operações *offshore*

O exemplo brasileiro de uma fusão foi a dos bancos Itaú e Unibanco em 2008, descrita também pela reportagem da Folha de São Paulo Online publicada em 03/11/2008. Segundo o comunicado das corporações à imprensa, a visão dos empreendedores era unir duas organizações financeiras para se tornar a maior instituição financeira do Hemisfério Sul.

Os controladores da Itaúsa e da Unibanco Holdings comunicam ao mercado que assinaram nesta data contrato de associação visando à unificação das operações financeiras do Itaú e do Unibanco de modo a formar o maior conglomerado financeiro privado do Hemisfério Sul, cujo valor de mercado fará com que ele fique situado entre os 20 maiores do mundo. Trata-se de uma instituição financeira com a capacidade de competir no cenário internacional com os grandes bancos mundiais (FOLHA, 2008).

² Uma empresa de capital aberto é uma empresa cujo capital é formado por ações - títulos que representam partes ideais - que são livremente vendidas ao público sem necessidade de escrituração pública de sua propriedade (por parte da pessoa física compradora). Fonte: <http://br.advfn.com/jan.2012>).

Além da oportunidade anunciada à imprensa, segundo os dados de junho de 2007 do Banco Central, os números dos dois bancos somados chegam a mais de R\$ 575 bilhões, ultrapassando os R\$ 403,5 bilhões do Banco do Brasil e os R\$ 348,4 bilhões que foram auferidos pelo Banco Brasileiro de Descontos (Bradesco). A questão do planejamento para a tomada de decisão e novo posicionamento competitivo da nova organização fica evidente em outro trecho da notícia que relata uma duração de 15 meses de negociações e de “uma forte identidade de valores e visão convergente de futuro”. Outra oportunidade de avaliar a preocupação de deixar clara a fusão para unir forças de duas instituições saudáveis e a comunicação da divisão do comando da empresa fica clara no trecho abaixo:

A presidência do Conselho de Administração ficará a cargo de Pedro Moreira Salles (pelo Unibanco) e o Presidente Executivo será Roberto Egydio Setubal (pelo Itaú). O Conselho de Administração do novo banco será composto por 14 membros, sendo que seis serão indicados pelos controladores da Itaúsa e pela família Moreira Salles, e os demais serão independentes (**Itaú e Unibanco anunciam fusão e criam maior grupo financeiro do Hemisfério Sul**. Disponível em < <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u463386.shtml>>. Acesso em: 3 jan.2012).

O fato que nos ajuda a compreender e observar o comportamento empreendedor neste caso é o momento no qual ele foi efetivado, sendo que o mundo em 2008 passava por uma crise financeira. Nesses momentos, a crise pode ser uma oportunidade para as instituições sadias e, segundo os dirigentes do banco em outro trecho do comunicado à imprensa, esta era a oportunidade que se apresentava, a saber: «Esta operação surge em momento de grandes mudanças e oportunidades no mundo, particularmente no setor financeiro. O novo banco consolida-se em um cenário que encontra o Brasil e o seu sistema financeiro em situação privilegiada, com enormes possibilidades de melhorar ainda mais a sua posição relativa no cenário global».

Lembre-se de procurar mais informações da fusão do Itaú com o Unibanco por

meio da internet em sites com informações confiáveis. Não se esqueça de postar estas informações no fórum: “empreendedores brasileiros de sucesso”.

Ao avaliarmos todos os exemplos, podemos observar a necessidade da figura do empreendedor. **O empreendedor é aquele que percebe uma oportunidade e cria meios (nova empresa, área de negócio etc.) para que a ideia inicial possa ser desenvolvida, tenha viabilidade comercial e possa proporcionar um retorno financeiro. A oportunidade pode ser por meio de um novo produto ou serviço, a melhoria de um produto ou serviço já existente ou melhoria de um processo (SCHUMPETER, 1975).**

1.2 PERFIL DO EMPREENDEDOR

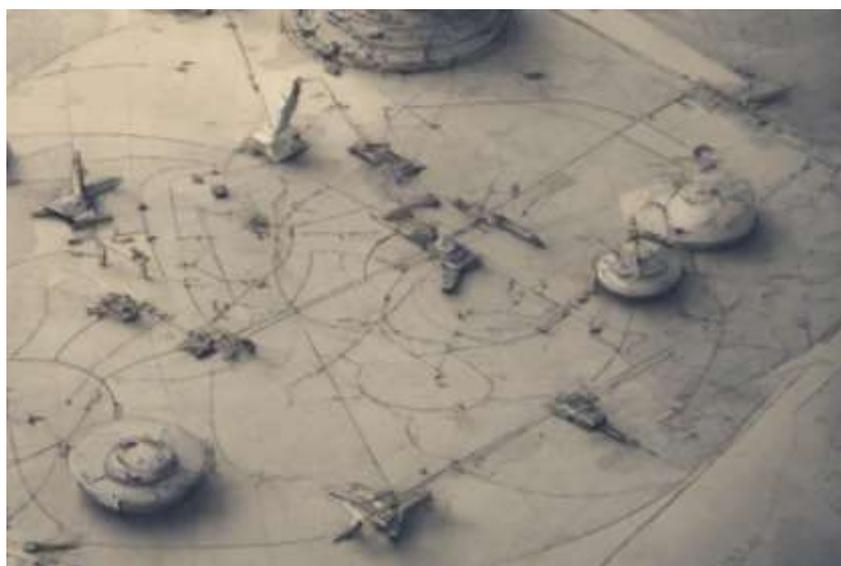
A sequência lógica do nosso material neste momento é começar a descrever o perfil do empreendedor, quais são as competências para exercer a atividade empreendedora. Você já parou para pensar nas pessoas que construíram a atividade comercial ao longo da história?

Lá no colégio, o professor de história falava da coragem de Cristovão Colombo e a sua determinação em enfrentar os “monstros marinhos” e o conhecimento da época. Segundo aquele conhecimento, acreditava-se que havia uma única rota para as Índias. Na verdade eu gostaria de explorar o comportamento empreendedor desta história e a organização da atividade comercial que foi desenvolvida para este empreendimento. Em primeiro “lugar”, uma expedição para um novo caminho em direção as Índias custava uma “fortuna”, que deveria ser financiada por alguma entidade. Na época os reis detinham a riqueza necessária para financiar as expedições, as quais deveriam dar um retorno financeiro para o seu investimento. O mais interessante na história da expedição para descobrir um novo caminho para as Índias foi a capacidade de assumir riscos. O comportamento empreendedor de Cristovão Colombo ficou evidente por meio de algumas características. A primeira, sem dúvida alguma, era o profundo conhecimento e a experiência em navegação, ou seja, quanto maior a sua experiência em um segmento, maior a chance de você convencer as pessoas que a sua opinião

merece respeito e o principal: investimento para tornar-se financeiramente atraente. Outra característica foi a pesquisa sobre as histórias contadas por viajantes, que ao navegar grandes distâncias tinham avistado sinais nos mares indicando a existência de terras distantes e uma suposta nova rota para as Índias, sendo que “no final das contas” ninguém emprestaria uma verdadeira fortuna a um lunático que acreditava em um novo caminho para as Índias sem que houvesse fortes evidências da existência do mesmo.

Muito antes das expedições marítimas, os grandes empreendimentos da rota de comércio com as Índias exigiam uma organização para atividade comercial, que começava com a figura do empreendedor, uma pessoa experiente para montar uma equipe capaz de percorrer continentes para fazer uma atividade comercial extremamente lucrativa. Estes empreendedores recebiam recursos e dinheiro das pessoas interessadas no comércio. A importância e a complexidade desta atividade do ponto de vista financeiro foram tão importantes que o desenvolvimento da contabilidade se deu por força desta atividade comercial. Enfim, o empreendedor avalia o ambiente, identifica as oportunidades que se apresentam em seu tempo e corre riscos calculados, utilizando os conhecimentos de ponta de cada época. Por este motivo, abordaremos a seguir a primeira competência da atividade empreendedora: a capacidade de assumir riscos calculados.

1.2.1 ASSUMIR RISCOS



Os empresários, empreendedores e intraempreendedores de sucesso assumem riscos sem medo de fracassar. Essa certeza se dá por meio da experiência que estas pessoas adquiriram durante anos em um determinado segmento do mercado ou outras atividades no âmbito governamental e no terceiro setor. O conhecimento tácito – “adquirido com a experiência do dia a dia” – além de ter o poder de convencer as pessoas, garante a credibilidade necessária para o investimento em novas ideias, sendo que, devido a essa capacidade, os empreendedores conseguem facilmente convencer os investidores. O conhecimento prático é potencializado com a criatividade e inovação que lhe dão a capacidade de ter independência de julgamento, superando as outras propostas de investimento e riscos que se apresentam no segmento ou indústria escolhida. Devido a esta grande confiança, as pessoas manifestam e transmitem confiança na sua capacidade de interpretar as oportunidades de mercado, mesmo nos casos em que enfrentam opiniões opostas à sua. Os empreendedores têm a competência para recuperar rapidamente a serenidade e o foco, mesmo após acontecimentos negativos. Completam ainda essa competência as seguintes atitudes:

- Capacidade para assumir riscos por meio de uma postura proativa ao prever e minimizar os problemas.
- Atitude positiva aprendendo com as experiências negativas.
- Bom impacto pessoal em apresentações de forma concisa, causando boa impressão.
- Capacidade de relacionamento com pessoas desconhecidas, administrando o risco de uma possível rejeição.
- Abertura às críticas construtivas, aprendendo com os erros e ajustando o comportamento.
- Enfrentamento das dificuldades com uma atitude positiva, seguro de conseguir cumprir o que foi proposto.
- Capacidade de apresentar suas ideias em reuniões, com segurança e clareza no discurso.
- Capacidade de escutar atentamente e aceitar a opinião dos outros.

- Capacidade de reconhecer as suas limitações e identificar as pessoas que dominam um determinado assunto para auxiliá-lo.

O nosso exemplo de empreendedor em especial, neste caso intraempreendedor (empreende dentro da empresa para qual trabalha), será o Sr. José, um funcionário de uma grande empresa de motocicletas.

O Sr. José trabalhou toda a sua vida no segmento de motocicletas e passou por várias empresas de diferentes marcas. Na primeira empresa já se destacava por inovar. A sua primeira inovação de sucesso foi idealizada ao observar as atividades que desempenhava no dia a dia no serviço de manutenção, ele verificou que os mecânicos normalmente usavam as mesmas ferramentas na assistência técnica. Após uma campanha pedindo sugestões para melhorar as atividades da empresa, ao contrário dos seus amigos que não ficaram entusiasmados com a possibilidade, José pediu para o seu vizinho que era designer fazer a ilustração de um kit de ferramentas para assistência técnica. Preparou uma apresentação com todos os detalhes e antes de apresentar na empresa para os seus líderes pediu para alguns dos seus colegas mais chegados darem opiniões para melhorar a apresentação.

O resultado disso tudo foi um sucesso, o seu kit das ferramentas mais usadas na manutenção era prático para os mecânicos e economizava dinheiro para a empresa devido ao menor número de perdas e a compra de um número menor de itens de manutenção. Este primeiro prêmio foi o começo das ações que marcaram a carreira de José, pois além da característica de correr riscos a sua ação, demonstrou iniciativa e proatividade.

1.2.2 INICIATIVA OU PROATIVIDADE

As pessoas que têm a característica do comportamento empreendedor se destacam devido a sua iniciativa em avaliar as oportunidades do mercado e selecionar ou desenvolver vários métodos e estratégias para a solução de barreiras e atingimento dos objetivos, antes mesmo de alguém pedir para eles fazerem. Sendo assim, portam-

se de maneira proativa e segura, ao invés de esperar que outras pessoas – em especial os líderes - passem as ordens e instruções para a solução dos problemas.

Apesar dessa característica ser inata a algumas pessoas, todos nós podemos aprender e desenvolver a proatividade por meio de cursos, treinamentos ou até mesmo convivendo com outras pessoas que possam nos treinar. Lembre-se de que o conhecimento tácito é transmitido por meio das experiências de vida.

As seguintes posturas completam as características importantes que marcam a iniciativa ou energia para ser proativo:

- Demonstrar interesse em aprender novas informações.
- Ser aberto a experimentar novos procedimentos após avaliar todos os fatores relacionados e os desdobramentos das suas ações.
- Fazer uma pesquisa para levantamento de dados e informações, antes de adotar uma opinião ou tomar uma decisão para iniciar as ações.
- Organizar e manter um bom ritmo nas atividades.
- Possuir o hábito de descartar as informações iniciais e óbvias, aprofundando a sua análise sem que haja a necessidade de alguém pedir.
- Procurar analisar todos os riscos conhecidos envolvidos no processo, preparando-se antecipadamente para solucionar os problemas.
- Iniciar a correção de rumo antes de receber instruções, ser pressionado ou surpreendido pelos acontecimentos.
- Aceitar o desafio para assumir novas responsabilidades.
- Apresentar comportamento firme e seguro, sempre preparado para a ação, estando sempre pronto para agir.
- Sugerir maneiras de transpor os obstáculos para fazer uma determinada tarefa ou solucionar um problema.
- Descobrir as oportunidades e atuar de maneira a aproveitá-las com retorno para os investidores.

1.2.3 PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO

O empreendedor estabelece planos de ação para serem seguidos por ele mesmo e pelas pessoas que compõem a equipe, de maneira que o cumprimento dos objetivos qualitativos e quantitativos seja atingido de acordo com o planejamento inicial.

Uma prática simples e eficiente é a decomposição dos problemas em partes menores ou compartimentos organizados de maneira sistemática. Esta divisão facilita a determinação das prioridades, a alocação do tempo para cada atividade e outros recursos (financeiros, materiais, pessoal etc...), bem como o controle do prazo para que eles sejam cumpridos. Complementam esta competência as seguintes ações:

- Ficar alerta para as modificações necessárias dos planos de ação, a fim de atingir os resultados planejados.
- Desenvolver sistemas para organizar e operacionalizar as tarefas, com qualidade assegurada, precisão e dentro do prazo planejado.
- Antecipar de forma realista os riscos e obstáculos no período de planejamento das atividades.
- Fazer o levantamento correto da equipe e meios necessários para elaborar um bom planejamento e organização das atividades.
- Gerenciar o tempo para cumprir o que foi planejado dentro do tempo especificado.
- Ter uma visão geral dos recursos e as suas inter-relações entre as diversas fases e atividades do projeto.
- Desenvolver e controlar as ações planejadas, de maneira que possam ser corrigidas antecipadamente ao serem detectados eventuais desvios do planejamento original.
- Manter uma relação sinérgica entre os objetivos, as atividades e a sua aplicação em tarefas específicas para atingir as metas preestabelecidas.

- Ter a iniciativa de fazer perguntas para delimitar o problema e para obter mais informações.
- Ser eficiente na gestão de múltiplas tarefas, estabelecendo prioridades para cumprir os objetivos planejados.
- Fixar o tempo das atividades de forma realista para desenvolver as atividades, no momento do planejamento.

Após alguns prêmios, José foi promovido a chefe do setor de manutenção, pois além da solução criativa do kit de manutenção, ele conseguiu dar sugestões para a melhoria na rotina do trabalho do setor. A sua capacidade de organizar os recursos, desenvolver, controlar as ações e manter uma relação sinérgica entre os objetivos da empresa eram apenas o reflexo do seu profundo conhecimento das atividades do serviço de manutenção. Após a aplicação do seu estilo de trabalho aliado a sua capacidade de liderar o setor houve uma diminuição do número de reclamações gradativamente.

José regularmente marcava reuniões para escutar atentamente as sugestões da sua equipe e reuniu os melhores funcionários para ajudá-lo no planejamento, visando a implementação de novas certificações e processos. Entretanto, nem sempre as atividades saiam como planejado, algumas vezes as suas ideias eram confrontadas e desautorizadas pelas chefias superiores, porém José ao invés de ficar frustrado com a falta de apoio, seguia o planejado e esperava uma nova oportunidade para por em prática as mudanças que achava necessárias.

1.2.4 SER RESISTENTE ÀS FRUSTRAÇÕES



Os empresários, empreendedores e intraempreendedores necessitam ter a capacidade para manter a serenidade e a sua autoestima. O comportamento deve ser equilibrado no momento do confronto de ideias ou quando os acontecimentos não ocorrerem de acordo com a sua exigência e expectativa. O empreendedor experiente tem a capacidade de reagir às decisões coletivas com tranquilidade e segurança.

- Mantém o autocontrole em situações complicadas.
- Revela uma atitude serena, por meio do tom de voz, da expressão corporal, em situações que geram ansiedade e insegurança.
- Consegue manter a disciplina do comportamento mesmo nos casos da pressão pelo cumprimento de prazos restritos.
- Consegue manter a capacidade de realizar o trabalho nos momentos de pressão para cumprir prazos, cansado e avesso à decisão do grupo.

- Revela-se um verdadeiro diplomata na relação com as outras pessoas.
- Consegue manter-se focalizado na tarefa, metas e objetivo, desviando-se das distrações do ambiente que o cerca.
- Aceita bem as críticas dos outros, não se mostrando defensivo.
- Tem um alto grau de controle da impulsividade, revelando um domínio adequado das emoções.
- Tem a capacidade de manter a calma frente à falta de controle das outras pessoas, inclusive nos casos de comportamento agressivo.

1.2.5 CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO

Outra marca do comportamento empreendedor é a capacidade de gerar ideias novas e uma entrega de valor original. Estas abordagens são utilizadas para aprimorar ou desenvolver novos procedimentos, métodos, sistemas, entre outras ferramentas que diferenciem uma organização das outras de um mesmo segmento. Ao observarmos as organizações destes empreendimentos percebemos que trata-se de uma criação de um empresário com o pensamento aberto e raciocínio além dos esquemas normais para solucionar as dificuldades, apesar das barreiras e da resistência que enfrenta um novonegócio.

A criatividade é a capacidade de conceber algo novo e original, a inovação a capacidade de melhorar algo que já existe. Os empresários e os empreendedores podem aproveitar tanto uma como outra, o sucesso e o retorno financeiro podem acontecer nos dois casos, o mais importante é como a oportunidade será aproveitada e trabalhada para tornar-se um negócio rentável. Complementam esta competência as seguintes ações:

- Não se detém quando as pessoas lhe dizem que alguma ideia não vai funcionar ou que “trata-se de um mau negócio”.
- Estuda as ideias ou sugestões de outras pessoas para elaborar novas

soluções.

- Não leva em conta as práticas habituais para encontrar formas mais eficientes de atender as demandas.
- Transforma os obstáculos em oportunidade de melhoria, por meio do seu conhecimento e experiência.
- Desenvolve novos critérios para praticar as atividades, refinando as abordagens até encontrar uma “forma melhor” de solucionar o problema.
- Mostra-se uma pessoa curiosa, que revela-se em novas abordagens para buscar soluções inovadoras para os problemas.
- Identifica novas ideias, soluções ou alternativas para lidar com situações diárias.
- Elabora novos critérios para cumprir os objetivos e metas com maior eficácia.
- Soluciona os problemas utilizando novos e variados pontos de vista.

1.2.6 RELAÇÕES INTERPESSOAIS

Os empreendedores têm a capacidade de estabelecer facilmente as relações de confiança com as outras pessoas, por este motivo conseguem desenvolver e promover uma rede de relacionamentos que os ajudam a realizar os objetivos que se propuseram a atingir. A cooperação com as outras pessoas e a liderança para alcançar os seus próprios objetivos e os do grupo fazem com que o empreendedor tome a frente dos projetos. Ele colabora com os outros na condução das atividades e na busca de soluções que possam ser promissoras para todas as partes interessadas.

- Utiliza uma rede de relacionamentos para ter apoio para as ideias, projetos e assim alcançar os seus objetivos.
- Apoia e age por meio da decisão final da equipe, mesmo nos casos em que essa decisão é contrária a sua opinião.

- Consegue mudar o seu comportamento ajustando-o para atingir os resultados planejados.
- Prioriza o relacionamento com pessoas-chave de maneira a efetivar a cooperação necessária à solução de dificuldades e ao cumprimento das metas.
- Lidera a contribuição da equipe para cumprir as metas.
- Transmite a sua opinião de maneira adequada sem passar por cima da opinião dos outros.
- Divide a informação e conhecimento com a equipe para permitir o cumprimento das metas do projeto.
- Age priorizando os resultados do grupo, ao invés de promover a sua imagem pessoal.
- Assume as responsabilidades solidariamente e age cooperativamente para alcançar os resultados em grupo.
- Ajuda as outras pessoas da equipe a resolver problemas e a cumprir as metas.
- Tem a capacidade de entender e apoiar os outros com diplomacia, evitando a defesa de posições pessoais.

A capacidade de se relacionar de José fez com que ele conhecesse várias pessoas interessantes, o seu comportamento empreendedor o capacitou para avaliar as pessoas e o auxiliou a reconhecer quem poderia formar uma boa equipe. Após anos de experiência, ele reuniu os melhores colegas da empresa e juntos abriram uma revendedora de motocicletas.

Acredito que neste momento você deve achar que empreender é algo difícil e que estas competências são apenas para as pessoas diferenciadas, pois é, você está certo. Leia abaixo a definição de empreendedorismo do dicionário Michaelis:

- Resolver-se a praticar (algo laborioso e difícil); tentar, delinear: Empreender o domínio de si mesmo.

Podemos resumidamente afirmar que empreender é fazer o que é difícil, por este motivo as pessoas que se conduzem por meio do comportamento empreendedor se destacam das demais pessoas. O empreendedor é aquele que percebe uma oportunidade e cria meios (nova empresa, área de negócio, etc.) para perseguir esta oportunidade. O processo empreendedor envolve todas as funções, ações, e atividades associadas com a percepção de oportunidades e a criação de meios para persegui-las.

Segundo Joseph Schumpeter (1949), “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 materiais”.

Mas como saber se você é um empreendedor?

Basta observar o seu dia a dia. Se você possui uma grande capacidade para gerenciar um novo negócio e uma grande capacidade de criatividade e inovação, certamente você já está pronto para empreender. Entretanto, alguns gerentes acreditam que são empreendedores, mas normalmente possuem uma capacidade alta para administrar e pouca criatividade e inovação. A maioria das pessoas possui uma baixa capacidade para gerenciar e uma baixa capacidade para criar e inovar.

1.3 TIPOS DE EMPREENDEDOR

O mais importante é que a capacidade para empreender pode ser desenvolvida em qualquer pessoa que tenha garra e vontade para aprender. Segundo Dornelas (2007), existem diversos perfis de empreendedores:

- Nato (já nasceu com as características);
- Que aprende (inesperado);

- Corporativo ou intraempreendedor;
- Social (voltado ao terceiro setor);
- Necessidade (perdeu o emprego e não consegue outro devido a limitações sociais);
- Herdeiro (sucessão familiar);
- “Normal” (aprendeu a planejar).

Até aqui abordamos uma parte do conhecimento do comportamento empreendedor, não se esqueça de consultar o material de apoio na plataforma de ensino a distância para ampliar o seu conhecimento sobre o tema. Vejamos a seguir o processo empreendedor.

Após o empreendedor conquistar o conhecimento necessário em gestão empresarial e no processo de criatividade e inovação, ele estará pronto para realizar o processo empreendedor em quatro movimentos que eu chamarei de estágios. O primeiro estágio do processo empreendedor é:

a) - Identificação e avaliação de uma oportunidade

- Avaliar a abrangência da oportunidade, realizar a análise de viabilidade e risco do empreendimento.
- As ameaças e oportunidades dos pontos fortes e fracos do futuro negócio.
- Analisar se as competências e habilidades do empreendedor estão em linha com a oportunidade e a força do negócio em relação aos seus competidores.

b) - Desenvolver o plano de negócios

De maneira geral um plano de negócios deverá conter e descrever:

- O sumário executivo.
- O conceito do negócio.

- A equipe de gestão.
- Análise mercadológica.
- Planejamento de marketing e vendas.
- Organização e operação do negócio.
- Planejamento estratégico.
- Planejamento financeiro.
- Anexos.

c) - Delimitação e captação de recursos para o novo negócio

Os recursos de um novo empreendimento podem ser:

- Recursos próprios do empreendedor. Entretanto, estes normalmente são limitados e por este motivo o empreendedor deverá planejar como conseguir recursos de outras fontes.
- Recursos de amigos e parentes. O risco neste tipo de operação é grande, pois além dos recursos há a questão emocional. Por este motivo as pessoas envolvidas deverão saber exatamente quais os riscos no empreendimento.
- Capitalistas de risco, normalmente são pessoas físicas ou fundos de investimento, que investem em negócios bem organizados.
- Bancos, porém os juros costumam ser altos.
- Governo por meio de incentivos fiscais.
- Incubadoras. Agências de fomento como o SEBRAE, confederações da indústria e universidades, as quais normalmente apoiam estas organizações por um ano e meio.
- Recursos da própria empresa naqueles casos em que está empreendendo em um novo negócio.

d) - Gerenciamento do negócio

- Adotar um estilo de gestão, normalmente este estilo condiciona as pessoas e apresenta-se como um fator cultural.
- Avaliar e implementar os fatores críticos de sucesso do novo empreendimento.
- Identificar os pontos de melhorias necessários na organização atual e projetar um sistema de melhoria contínua para evitar a desatualização dos processos.
- Implementar um sistema de controle adequado à demanda que se pretende atender.
- Profissionalizar a gestão com a contratação de pessoas experientes no segmento ou com formação e perfil adequados para se desenvolver.
- Entrar em novos mercados para expandir os negócios.

1.4 CONSIDERAÇÕES DA UNIDADE I

Neste momento eu recomendo que você faça uma reflexão e coloque no papel as suas características, imagine qual negócio você gostaria de montar e tente realizar o processo empreendedor. Desta maneira você poderá desenvolver o que lhe falta para ser um empreendedor ou aprender a identificar os empreendedores em potencial. Lembre-se de que os empreendedores de sucesso precisam de pessoas competentes para atingir as metas e objetivos. Por este motivo, se você não é um empreendedor poderá com estes conhecimentos identificar um em potencial para apoiá-lo e crescer junto com ele, os investidores ganham a vida fazendo isto todos os dias.

Esta unidade que você acabou de ler será abordada na primeira aula, leia atentamente o conteúdo deste livro didático, consulte os artigos de apoio e tire as suas dúvidas comigo no Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), por meio do “Fórum de dúvidas e comunicados”.

Na unidade II você aprenderá a fazer um plano de negócios, apesar da palavra “plano”, planejar normalmente assusta as pessoas devido ao volume de trabalho. Eu mostrarei para você que o planejamento está muito mais relacionado a um comportamento, um estilo de vida do que propriamente a uma tarefa árdua que lhe consumirá muito tempo. Para elaborar um plano de negócios você precisará ser “curioso”, em outras palavras, fazer uma pesquisa de mercado por meio de dados primários e secundários. Também deverá ser “observador”, analisar os dados, extrair uma informação estratégica, colocar as suas ideias de maneira “organizada” no papel e aproveitar as oportunidades de mercado. Por esse motivo, não perca tempo, após os exercícios inicie a leitura da unidade II.

Teste seu conhecimento

1. Os empreendedores possuem algumas competências-chave para o sucesso. Escolha dentre as alternativas abaixo a que contenha uma destas competências.

- a) Capacidade para correr riscos.
- b) Ser alienado aos problemas.
- c) Capacidade para cálculo.
- d) Ser uma pessoa concentrada e introvertida.

2. Nós sabemos que os empreendedores podem ser classificados de acordo com a sua atividade. O empresário Silvio Santos pode ser classificado como:

- a) Intraempreendedor.
- b) Empreendedor.
- c) Simplesmente um empresário.
- d) Um gerente bem capacitado

3. O engenheiro aeronáutico Ozires Silva, fundador da Embraer, pode ser classificado como:

- a) Um empreendedor nato.
- b) Um empreendedor planejado.
- c) Um empreendedor inesperado.
- d) Um empreendedor normal.



RESPOSTAS COMENTADAS

1. A resposta correta é a capacidade de assumir riscos, sendo que não há atividade humana sem risco. Um empreendimento envolve um risco considerável que pode ser calculado, por este motivo um empreendedor tem que ser capaz de assumir riscos calculados.
2. O empresário Silvio Santos é um empreendedor, este fato fica evidente ao observarmos a sua trajetória empresarial, a qual teve como marca a criação de novas empresas para aproveitar as oportunidades de mercado.
3. Podemos classificar o engenheiro aeronáutico Ozires Silva como um empreendedor nato, haja vista ele ter aproveitado partes de outros aviões para junto com seus companheiros da Força Aérea projetar o primeiro avião brasileiro que viria a ser fabricado em série: o Bandeirante.

UNIDADE II

ELABORANDO UM PLANO DE NEGÓCIOS



OBJETIVOS DA UNIDADE

- *Esclarecer o processo de planejamento envolvido na elaboração do plano de negócios;*
- *Propiciar o conhecimento necessário para que você possa adquirir a capacidade de elaborar um plano de negócios;*
- *Utilizar abordagens genéricas, ferramentas e critérios para solucionar os desafios e as dificuldades que surgem na organização da atividade comercial.*



HABILIDADES E COMPETÊNCIAS

- *Habilidade para escrever um plano de negócios para uma nova organização ou ainda para uma organização estabilizada que pretende manter a liderança em um determinado mercado;*
- *Conhecimento sobre o planejamento e a organização de novos negócios;*
- *Capacidade de elaborar e confiar na sua habilidade de captar recursos e novos investidores.*



A unidade II é a sequência lógica da Unidade I, sendo que após você ficar “craque” em comportamento empreendedor, com muita garra e atitude aprenderá o conceito e a importância do plano de negócios, já que este assunto vem ocupando uma posição de destaque junto às organizações de qualquer porte e aspirantes a empreendedor. Por este motivo, o conceito de negócio será abordado de maneira ampliada e iniciaremos os nossos estudos com os conceitos necessários para elaborar uma organização do plano de negócios. Dessa forma, você estará mais preparado para enfrentar os diversos desafios envolvidos nos vários âmbitos e cenários que se apresentam no primeiro, segundo e terceiro setor.

Introdução

O PLANO DE NEGÓCIOS (PN) é o documento do processo de planejamento da concepção de uma organização. Por meio do plano de negócios os empresários e empreendedores conseguem colocar as suas “ideias no papel”, o famoso “preto no branco”. Aliás, nenhum de nós seria capaz de investir em um novo negócio ou em uma organização que não nos apresentasse um documento detalhando as suas atividades e é claro, o retorno sobre o investimento. Por este motivo, ele pode ser considerado como “um documento que contém a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado e

as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros” (SALIM, C. S. et. Al, 2005, p.3).

O Plano de negócios abrange todas as fases de planejamento de uma organização, a saber:

- Detectar uma oportunidade de mercado,
- Analisar a oportunidade,
- Elaborar o plano estratégico,
- Desenvolver o plano de marketing,
- Organizar a organização de operações e
- Projetar os cenários financeiros.

Os investidores ou patrocinadores necessitam destas informações para comparar as propostas e escolher aquela que melhor atende as suas expectativas de retorno para o investimento. Por este motivo o PN só será útil se ele for desenvolvido com informações reais.

Para você aprender a fazer um plano de negócios iniciaremos esta unidade com um exemplo do Sr. José, que está em um importante momento de sua vida: a abertura de um novo negócio.

Segundo SALIM, C. S. et. Al (2005), o PN bem elaborado é o guia para implantar um novo empreendimento, o qual poderá ser:

- Uma nova empresa.
- Uma empresa incubada.
- Um novo negócio para uma empresa existente.
- Sensibilizar parceiros e investidores.

Acesse a plataforma de ensino a distância na nossa aula, assim você poderá rever a explicação em relação a implantação de um novo empreendimento, porém para

reforçar vamos lembrar que boa parte das pessoas experientes em um segmento em algum momento de suas carreiras chegam a conclusão que já possuem conhecimento suficiente para abrir o próprio negócio e obter lucro por meio da identificação de novas oportunidades de mercado. Também comentamos que as empresas incubadas são aquelas onde o empreendedor necessita de apoio para desenvolver a organização do negócio, e por este motivo recebem o apoio das incubadoras de universidades e serviços de apoio ao micro e pequeno empresário, por exemplo, o SEBRAE e a FIESP.

As empresas estabilizadas necessitam constantemente avaliar novas oportunidades de mercado por meio das gerências de novos negócios. Em alguns casos um novo negócio mostra-se tão promissor que pode passar a ser um dos principais produtos ou serviço de uma corporação.

No caso do José, ele e seus sócios resolveram abrir uma concessionária de uma marca de motos para a qual eles trabalharam por muitos anos. Por este motivo este exemplo é o de uma nova empresa. Segundo Salim (2005), os negócios podem ser classificados em:

- Empresa de prestação de serviços.
- Empresa de venda a varejo.
- Empresa de vendas por atacado.
- Distribuidora.
- Empresa Industrial.
- Empresa Mista.

A empresa do José é uma concessionária, mas para simplificar chamaremos de loja e reúne algumas das características acima. Ela é uma prestadora de serviços de manutenção e de vendas ao varejo.

As empresas também podem ser classificadas em relação ao seu estágio de desenvolvimento:

- Empresa iniciando as operações.

- Empresa implementando novos negócios.
- Corporações.

A nova organização de José e seus sócios está iniciando as operações e por este motivo necessita de um planejamento com metas bem definidas para conseguir atingir o escopo (alvo) do projeto. A meta do planejamento da empresa do José é a montagem, organização e início das operações da loja.

Mas afinal, você já deve estar pensando: como se elabora um plano de negócios?

O primeiro passo é pesquisar, levantar informações em feiras, eventos, revistas especializadas, associações, sindicatos e outras empresas do mesmo segmento.

O plano de negócios deve ser elaborado pelo futuro empreendedor e seus sócios.

As informações devem ser atuais e de fontes seguras para evitar desvios.

Outra preocupação comum para os sócios é como apresentar o plano de negócios. Se o negócio for um novo projeto em uma empresa, os intraempreendedores deverão seguir o padrão de apresentação utilizado na organização. No caso de José e seus sócios, normalmente eles irão seguir um padrão da empresa que estará cedendo à concessão. Entretanto, existem casos que o empreendimento está captando dinheiro de um agente de fomento (BNDES¹) ou de algum projeto de incentivo do governo(PNMPO²). Nestes casos os sócios deverão seguir o que está especificado nos editais. Outra dúvida comum é como eu devo apresentar o plano de negócios?

A apresentação deverá ser por meio de defesa oral do conteúdo com o apoio do documento por escrito.

O empreendedor deverá estar com o material adequadamente elaborado conforme as normas dos investidores.

Se houver equipamento audiovisual à disposição, os pretendentes deverão fazer um bom uso destes recursos.

1 Banco Nacional de Desenvolvimento. http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt

2 Programa Nacional do Microcrédito Produtivo Orientado. http://www.mte.gov.br/pnmpo/pnmpo_apresentacao.asp

Até aqui já fica fácil você saber que o plano de negócios é destinado aos públicos de interesse de uma organização, a saber:

- Instâncias Governamentais (prefeitura, governo estadual e governo federal).
- Investidores.
- Bancos.
- Agentes de fomento.
- Dependendo do negócio a população do entorno.

Acredito que seja primordial esclarecer a relevância do Plano de Negócios para os *Stakeholders*.

O governo necessita fiscalizar as atividades da empresa e garantir a segurança da população. Também é papel do governo a cobrança de impostos que serão revertidos em benefício da sociedade. Os investidores – em alguns casos podem ser os bancos e agentes de fomento - necessitam saber qual o retorno que irão obter ao investir neste novo negócio. A população vizinha a empresa também tem interesse em saber se será prejudicada ou beneficiada pela nova empresa ou negócio.

Embora a criação de um plano de negócios seja importante, uma grande parcela dos empreendedores não o elabora . Segundo a reportagem da Revista Época Online (2010), o número de empreendedores que não elabora um PN ainda é grande, porém houve uma melhora de algumas variáveis. A primeira delas foi o fato de que a capacitação dos empreendedores fez a taxa de mortalidade das empresas diminuírem, sendo que segundo a Pesquisa do SEBRAE (2010) ao comparar o ano de 2000 com 2007, houve uma melhora no nível escolar dos empreendedores e na elaboração do planejamento. Por este motivo você tem um incentivo a mais para aprender o conteúdo desta disciplina, pois quem sabe planejar tem maiores chances de sucesso.

A linguagem utilizada no PN é fundamental para que o empresário ou empreendedor possa convencer as pessoas que irão ler o documento, por esta razão é importante que:

- Seja abordado de maneira clara e simples todos os aspectos do novo

negócio.

- Seja baseado em princípios técnicos necessários para ser utilizado como um manual para a implementação do novo negócio.
- Seja elaborado por meio dos padrões exigidos para obtenção de financiamentos junto ao BNDES ou outros agentes de fomento.

O Plano de Negócios deverá descrever detalhadamente os pontos citados abaixo, que são comuns a qualquer novo empreendimento. Entretanto, apesar de simples eles são fundamentais para a aprovação e liberação dos recursos, a saber:

- Características do negócio.
- Produto ou serviço.
- Qual a sua função social.
- Públicos de interesse.
- Estratégias de Marketing.
- Investimento.
- ROI (Retorno sobre o investimento).

2.1 PESQUISAS DE MERCADO

O passo inicial para a elaboração de um Plano de negócios consistente é a pesquisa, que pode ser obtida de duas formas:

- Dados primários.
- Dados secundários.

Antes de darmos continuidade é importante diferenciarmos o que são dados e o que são informações. Na pesquisa de mercado, os dados são considerados os fatos

ou podem ser uma estatística que representa um aspecto da realidade (CHURCHILL, 2003, p.129). Podemos usar um exemplo da pesquisa do José para abrir a sua loja, ele iniciou a busca de dados acessando o portal da Associação Brasileira dos Produtores de Motocicletas (ABRACICLO). Apesar da sua experiência de mercado e da “intuição” que o mercado de motocicletas estava crescendo, ele preferiu conferir levantando dados. Neste momento você deverá acessar o portal da ABRACICLO e ver os dados sobre a produção de motocicletas desde 1975. Este exemplo reafirma o conceito de Churchill apresentado acima.

Agora abra as planilhas da produção total dos anos de 2008, 2009 e 2010. Observe o total de motocicletas produzidas, foram 2.140.907 unidades em 2008; no ano de 2009 foram 1.539.473 unidades e no ano de 2010 a produção foi de 1.830.614 unidades. Acredito que você ao comparar os dados chegou a conclusão que o mercado caiu em 2009 e depois começou uma recuperação em 2010. Entretanto, José devido à sua experiência no segmento continuou a pesquisa para ter certeza e selecionou os dados referentes ao emplacamento nos mesmos anos, a saber: em 2008 foram 1.905.558 unidades emplacadas, em 2009 o total foi de 1.609.049 motocicletas e ciclomotores emplacados e em 2010 os emplacamentos somaram um total de 1.804.011 unidades. Neste momento, ao analisarmos os dados de fabricação e emplacamento das motocicletas e ciclomotores dos anos de 2008, 2009 e 2010 conseguimos obter uma informação que aponta uma queda do mercado de motocicletas do ano de 2008 para 2009 e uma recuperação do crescimento de 2009 para o ano de 2010. José continuou reunindo informações, mas neste momento você está pronto para ler atentamente a definição de informação de Churchill (2003), que a descreve como a apresentação dos “dados contextualizados” para um determinado fim, ou para uma determinada utilidade. No nosso exemplo, José analisou os dados de fabricação e emplacamento para chegar à conclusão que apesar da sua experiência indicar que o mercado de motocicletas apresentava um forte crescimento anual no período de 2004 a 2008, houve uma queda em 2009 seguida de uma recuperação em 2010. A análise até este momento ainda necessita de outros dados ou fatos para aprimorar a informação, ou seja, o que será que aconteceu no ano de 2008 que influenciou a queda na fabricação e emplacamento de motocicletas e ciclomotores?

Devido a sua experiência, José continuou a pesquisa sabendo que existem vários fatores que influenciam um mercado, porém lembrou-se de um em particular.

No ano de 2008 a crise financeira mundial havia prejudicado o acesso ao crédito e a incerteza influenciou a venda de produtos em todos os segmentos. Como você pode perceber, uma informação de qualidade está diretamente relacionada à qualidade dos dados ou fatos analisados dentro de um contexto delimitado.

2.1.1 DADOS PRIMÁRIOS E SECUNDÁRIOS

Existem várias definições de dados primários, segundo Churchill (2003) os dados primários são coletados especificamente para uma determinada investigação.

Desta maneira, quando você realiza uma pesquisa de mercado, utiliza as ferramentas de pesquisa, por exemplo: um questionário organizado, sendo que as questões apontarão respostas específicas para cumprir a finalidade da pesquisa.

Para você compreender o que são dados primários, é importante que você saiba que eles são coletados pelo empreendedor diretamente ou por uma empresa de pesquisa que ele contratou. Aproveitando o exemplo do José, ele poderia fazer uma pesquisa na região que irá abrir a loja para saber a opinião dos moradores a respeito da instalação de uma loja de motocicletas no bairro.

Além dos dados primários temos os dados secundários e segundo Churchill (2003, p. 124), são os dados “reunidos para algum outro propósito que não o estudo imediato em mãos”. Por exemplo: os dados de fabricação que José consultou na ABRACICLO são dados secundários, sendo que a coleta dos mesmos num primeiro momento foi para atender a demanda dos sócios da instituição que desejavam ter informações de mercado. Os dados de emplacamento foram gerados pelo DENATRAM e não foram especificamente gerados para colaborar com a abertura de novas lojas de motocicletas, porém podem e são utilizados pelos empresários e empreendedores no mercado de motocicletas para gerar informações específicas, colaborar no processo de planejamento e tomada de decisão.

Outra diferença a ser destacada entre dados primários e secundários está relacionada ao seu custo. Na primeira situação, por se obter informações mais específicas o custo

acaba sendo maior, já os dados secundários, devido a sua menor especificidade, são mais baratos, sendo que os custos iniciais foram absorvidos pelos institutos, associações e sindicatos.

2.1.2 DESCRIÇÃO DETALHADA DA OPORTUNIDADE DE MERCADO

A descrição detalhada da oportunidade de mercado é fundamental para convencer os investidores da relevância da nova empresa ou negócio. No caso da loja do Sr. José os números da ABRACICLO indicaram um forte crescimento do setor no período de 2004 a 2008, que só foi interrompido pela crise financeira mundial, porém retomou o crescimento em 2010. O aumento dos congestionamentos nas grandes cidades e o transporte público precário também colaborou para o aumento deste mercado. Segundo a pesquisa da razão de compra da ABRACICLO, 50% dos compradores adquirem a motocicleta ou ciclomotor por necessidade, ou seja, para substituir o transporte urbano ou o uso do carro. Outra oportunidade na mesma pesquisa é o fato de que 19% das pessoas que compram as motocicletas ou ciclomotores são movidos pelo desejo e as utilizam para os momentos de lazer.

2.1.3 DESCRIÇÃO DETALHADA DE COMO O NEGÓCIO IRÁ EXPLORAR ESTA OPORTUNIDADE

Após a análise detalhada da oportunidade, o empresário ou empreendedor irá detalhar como o negócio irá explorar esta oportunidade. Por exemplo: para atender as pessoas que usam as motocicletas com o objetivo de substituir o transporte urbano, a loja terá um serviço de manutenção eficiente no aspecto custo e rapidez no atendimento, por meio da seleção de fornecedores de peças de alto desgaste, mas que sejam alternativas às originais e tenham durabilidade semelhante. Acessórios para melhorar o conforto no uso diário da motocicleta (bagageiro, capa de chuva, capacetes, etc...). Já, no caso dos compradores que utilizam a motocicleta para o lazer,

a loja irá disponibilizar acessório e serviços para a personalização das motocicletas.

2.1.4 OPORTUNIDADES MERCADOLÓGICAS

As oportunidades mercadológicas são importantes também para o sucesso dos negócios. Por exemplo: para atender aos consumidores que irão substituir o transporte urbano e o automóvel e também os que utilizarão este tipo de veículo profissionalmente, o Sr. José e os seus sócios deverão adquirir para revenda as motos com características específicas para atender às expectativas destes consumidores. Ou seja, eles deverão adquirir motocicletas e ciclomotores de uso urbano em média com 125cc, devido a sua economia de combustível e facilidade de condução entre os carros, sendo que as motos de utilização profissional (Motoboys e Mototáxi) deverão ter maior durabilidade e confiabilidade.

Outro dado interessante é que a soma destas categorias de usuários representa 66% da razão para a compra. Apesar do preço das peças e dos serviços obterem um lucro menor, o resultado de alto giro mensal disso irá garantir o sustento do negócio. Já para atender o segmento de mercado dos consumidores que adquirem motos para o lazer (19% do mercado), o Sr. José e os seus sócios deverão adquirir as motos custom e as esportivas com 750cc em média, bem como os acessórios para estas categorias. Apesar do número menor de unidades vendidas por mês, este tipo de produto e os seus acessórios têm um lucro médio maior do que da categoria de em média 125cc. Neste exemplo, é importante destacar que a compra dos produtos poderá variar em relação às características demográficas (renda média, classes sociais, sexo, etc...) da região ou da cidade que a loja for montada e por este motivo as informações gerais do mercado devem ser estudadas com atenção em cada caso.

2.1.5 INOVAÇÃO

De maneira geral os mercados estão divididos em produtos ou serviços básicos

ampliados e customizados. Por este motivo, os empresários e empreendedores deverão seguir ou criar novos serviços e produtos inovadores. Abaixo você poderá observar os tipos mais comuns de inovação:

- Do produto ou serviço.
- Do processo.
- Da organização.
- De marketing.

Para que você entenda melhor a inovação em um segmento continuarei a explorar o mercado das motocicletas, que teve início por meio da experiência do americano Sylvester Roper e o francês Louis Perreux com a colocação de um motor a vapor nas bicicletas³ em 1869. Este tipo de mudança como veremos a seguir é considerada uma inovação radical ou de ruptura, sendo que a bicicleta passou a utilizar a tração mecânica e humana ao invés apenas da tração humana. Entretanto, o produto (inovação de produto) seria lançado no mercado em 1894, por meio da Hildebrandt & Wolfmüller na Alemanha, considerada a primeira fábrica de bicicletas motorizadas que se tem história (inovação do processo).

A oportunidade de mercado por meio desta inovação radical gerou uma concorrência dos fabricantes, que também foram aperfeiçoando seus negócios na disputa por clientes. O caminho da originalidade gera várias inovações incrementais, por exemplo, podem ser encontrados motores que possuem um cilindro, porém podem ser encontrados motores de cinco cilindros e frequência de dois tempos e quatro tempos. Outras inovações podem ser descritas conforme podemos observar:

- A busca por maior conforto dos clientes promoveu a melhoria incremental da suspensão. “A fabricante alemã NSU já oferecia em 1914 a suspensão traseira do tipo monochoque, ainda em utilização” (CALDERINI, 2021).
- A Minneapolis, uma fábrica norte americana, inventou um sistema de suspensão dianteira (inovação radical).
- Em 1914 a Indian de 998cm³ apresentava braços oscilantes na suspensão

³ Pennell, Joseph (February 8 1901). “Some Experiences Of Motor Bicycles”. Journal of the Society of Arts XLIX (2,516). <http://books.google.com/?id=pEtDAAAAYAAJ&pg=PA181>. Retrieved 2009-08-15.

traseira e partida elétrica.

- Em 1923 a motocicleta inglesa Douglas já utilizava os freios a disco em provas de velocidade (CALDERINI, 2021).

O melhor exemplo de inovação de produto, processo, organização e marketing foram as empresas japonesas fabricantes de motos, que reuniam alta tecnologia, design moderno, motor potente e leve. O produto era extremamente confortável e barato, a estratégia mostrou-se tão eficaz que as empresas japonesas foram apontadas como a principal causa do fechamento de fábricas ao redor do mundo nas décadas de 80 e 90. Nos EUA, por exemplo, a sobrevivente foi a Harley-Davidson, que devido a sua inovação em marketing transformou o seu produto no símbolo do sonho de liberdade americano.

O conteúdo deste livro didático contém parte dos saberes para o desenvolvimento de um plano de negócios. Para auxiliar nos seus estudos, é importante que você procure também outros tipos de materiais, como: revistas científicas, jornais e livros.

Assista também os vídeos indicados pelo professor e promova discussões na plataforma. Todas essas ações irão lhe ajudar na assimilação desses conteúdos.

2.2 ORGANIZAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS

Um plano de negócios, como já foi citado anteriormente, pode ter várias organizações para sua elaboração e apresentação, porém abaixo você verá uma organização genérica de um PN:

- Visão Geral.
- Resumo do Negócio.
- Produtos e Serviços.
- Análise mercadológica.

- Estratégias de Comunicação.
- Organização e Gerência do Negócio.
- Plano financeiro.

Após ler atentamente o conteúdo de como elaborar o plano de negócios, acesse a plataforma de ensino a distância e resolva o exercício “Elaborando um plano de negócios”. Se você tiver dúvidas entre em contato comigo por meio do comunicador.

2.2.1 **VISÃO GERAL**

A Visão Geral também poderá ser chamada de sumário executivo e em algumas empresas multinacionais costuma-se utilizar o termo “overview”. Ela deverá descrever a oportunidade de maneira criativa, original e consistente para despertar o interesse de quem irá ler o PN. Por exemplo:

O mercado brasileiro de motocicletas e ciclomotores nas últimas décadas e suas oportunidades.

Para dar credibilidade ao seu texto podem ser citados os artigos de revistas, abaixo um trecho de um relatório de uma das afiliadas da Rede Globo:

Um fato vem chamando a atenção de economistas e especialistas da indústria automotiva ultimamente: nenhum outro produto vendeu tanto no mercado nacional quanto a motocicleta. De acordo com a ABRACICLO (Associação Brasileira dos Fabricantes de Motocicletas, Ciclomotores, Motonetas e Similares), enquanto em 1994 foram comercializadas 127.395 unidades no País, esse número, no ano passado, chegou a 1.024.987 – o que representa um crescimento impressionante de 705% nas vendas de motos em todo o Brasil nesse período. Outro dado que reforça esse ritmo espetacular de crescimento que vem sendo registrado desde a metade da década passada é a quantidade de motos em circulação nas ruas do País: segundo dados do Departamento Nacional de Trânsito (DENATRAN), a frota brasileira atualmente já é de 7,6 milhões – o equivalente a 30% do número de

carros de passeio existentes em todas as cidades brasileiras (Marketing Rede Bahia de Televisão, 2006).

Na sequência do texto você deverá apontar como esta oportunidade será explorada, que tipo de produtos e serviços você oferecerá. No exemplo do Sr. José e seus sócios será por meio de uma loja com concessão de uma fabricante de motocicletas, oferecendo motos novas, peças e acessórios, serviço de oficina e manutenção. O seu texto também deverá descrever as competências distintivas do seu negócio, por exemplo: atendimento caloroso, rapidez nos serviços e pontualidade na entrega, ou seja, o que irá diferenciá-lo. Outro ponto a ser abordado na visão geral é o investimento necessário para o funcionamento do negócio, bem como uma descrição clara e transparente do retorno sobre o investimento.

2.2.2 RESUMO DO NEGÓCIO

O resumo do negócio deverá ser sucinto para que o investidor tenha uma rápida visão de como tudo funcionará, sendo que a oportunidade já foi bem descrita na visão geral. Por este motivo você deverá iniciar com a apresentação das características gerais e legais do negócio com a citação das referências que apóiam a sua decisão, por exemplo: no manual do SEBRAE, coleção Comece Certo, os autores citam que os dois tipos de sociedade mais comuns são a sociedade limitada e sociedade anônima:

As sociedades Anônima e Limitada são as mais comuns no Brasil em virtude da responsabilidade dos sócios ser limitada em relação às obrigações assumidas pela empresa. Os demais tipos societários possuem sócios que respondem ilimitadamente pelas obrigações sociais, portanto, não são aconselháveis. Para se ter uma idéia, segundo dados divulgados pelo Departamento Nacional de Registro do Comércio - DNRC, aproximadamente 99% das sociedades registradas entre 1985 e 2001, foram do tipo "Sociedades por Cotas de Responsabilidade Limitada".

A “Sociedade Anônima” é mais adequada aos grandes empreendimentos, ou seja, às grandes empresas, em virtude da rigidez das regras que a regulamenta. Portanto, não é uma boa opção para as pequenas empresas. A melhor opção para a pequena empresa, sem dúvida nenhuma, é o tipo “Sociedade Limitada”, uma vez que possui regras mais simples que as demais, além de preservar melhor a figura dos sócios. (SEBRAE. Comece Certo, 6 julho.2010. Disponível em < <http://www.sebraesp.com.br/QueroAbrirUmaEmpresa/Biblioteca/OutrosConteudos/comececerto/Paginas/ComeceCerto.aspx> >. Acesso em: 20/12/2011)

Estas informações podem ser usadas para você justificar o tipo de empresa do ponto de vista legal, sendo que você amparou-se nas informações do SEBRAE, que no caso do Sr. José e seus sócios é uma referência nacional para novos empreendimentos.

Na sequência do plano você deverá colocar a descrição dos sócios, o porquê da sua escolha, quais são as competências dos sócios que irão colaborar na concepção do negócio. Esta etapa é fundamental para dar segurança aos investidores, no caso do Sr. José e seus sócios todos trabalhavam há muitos anos no segmento de motocicletas em áreas complementares para a montagem e condução de um comércio e prestação de serviços. Esta etapa deverá ser encerrada com a descrição do produto ou serviço e as suas principais características.

2.2.3 ANÁLISE MERCADOLÓGICA

A análise do mercado normalmente é iniciada mostrando-se o potencial do mesmo em termos financeiros, como o faturamento total, o número de unidades vendidas e as perspectivas. Estas informações podem ser encontradas nas associações, como o exemplo abaixo do “Press Release” da ABRACICLO, publicado em dezembro de 2010:

O ano de 2010 foi de recuperação para o setor Duas Rodas. Segundo balanço divulgado pela Abraciclo - Associação Brasileira dos

Fabricantes de Motocicletas, Ciclomotores, Motonetas, Bicicletas e Similares - ao longo do ano foram produzidas 1.830.575 motocicletas, contra 1.539.473 do ano anterior apresentando aumento de 19%. A vendas no atacado também apresentaram resultados positivos, fechando 2010 com 1.818.049 unidades, ante 1.579.197 de 2009. “Os números mostram que o setor apresentou recuperação em relação ao ano de 2009. Agora o momento é de trabalho para o crescimento sólido e constante”, afirma Jaime Matsui, presidente da Abraciclo. As exportações, apesar de ainda estarem abaixo dos índices pré-crise, também tiveram aumento, com 69.209 unidades, encerrando o ano de 2010 com alta de 14,3%, ante 2009. (ABRACICLO. SETOR DUAS RODAS REGISTRA AUMENTO DE 19% NA PRODUÇÃO EM 2010, 07/12/2010. Disponível em < http://abraciclo.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=645%3Asetor-duas-rodas-registra-aumento-de-19-na-producao-em-2010&catid=7%3Areleases-de-2010&Itemid=41.....>. Acesso em: 10/02/2012)

Após a análise do mercado como um todo, você deverá fazer a análise do segmento que a empresa atua ou atuará. Vamos supor que o Sr. José e seus sócios ao analisarem a cidade ou bairro que irão atuar chegaram à conclusão de vender apenas “motocicletas de luxo”. Neste caso, o plano deverá conter esta análise e assim sucessivamente para todos os segmentos que a empresa pretender atuar. Usarei como exemplo para compor a análise do setor de motos de luxo a notícia publicada no Diário do Grande ABC em fevereiro de 2011:

De acordo com a Abraciclo (Associação Brasileira de Motocicletas, Ciclomotores, Motonetas, Bicicletas e Similares), em 2009 foram comercializadas aproximadamente 26 mil motos premium -‘magrelas’ acima de 500 cm³ e valor superior a R\$ 25 mil. Em 2010, este número saltou para cerca de 29 mil, representando incremento significativo de 12%. “Em 2011, nossa estimativa de crescimento em vendas, para o setor como um todo, é de 10%. Acreditamos que este segmento acompanhe o mesmo ritmo”, afirma Sérgio Oliveira, gerente de relacionamento da Abraciclo. Para Longino Morawski, diretor superintendente comercial da Harley-Davidson do Brasil, o segmento de luxo sobre duas rodas deve evoluir neste ano acima do mercado, podendo atingir o patamar de 15%. No caso específico da marca

norte-americana, as projeções para 2011 não são otimistas. A previsão é comercializar mais de 4.000 unidades - algo parecido com 2010, quando foram emplacadas 4.036 motocicletas da mítica marca norte-americana. “Este ano estamos focados no pós-venda. No atendimento técnico ao cliente que já possui sua motocicleta Harley. Estamos apenas com dois pontos de vendas abertos - São Paulo e Belo Horizonte -, mas pretendemos fechar 2010 com dez em todo o Brasil”, explica o diretor, que para 2012 aposta na evolução comercial. “Queremos ultrapassar nosso recorde de vendas, obtido em 2006 com mais de 6.000 unidades emplacadas”, completa. MOTIVOS - Para Sérgio Oliveira, o crescimento do mercado de luxo de motocicletas se deve à evolução econômica do País. “Este crescimento está relacionado ao público consumidor de motocicletas premium, que em sua grande parte é de maior poder aquisitivo, já possui automóvel e adquire a motocicleta para lazer, viagens aos finais de semana ou ainda para obter maior mobilidade no trânsito das grandes cidades.”, analisa. E o futuro, segundo ele, é promissor, já que “marcas mundiais importantes se instalaram recentemente no País acreditando no potencial deste segmento”. (MONEGATO, Marcelo. Mercado de motocicletas de luxo cresce no Brasil. Diário do Grande ABC, 23.fev.2011. Disponível em < <http://www.dgabc.com.br/News/5868199/motocicletas-de-luxo-em-alta.aspx> >. Acesso em: 10/02/2012)

Estas informações ajudarão o empresário ou empreendedor a compor a projeção de vendas deste segmento, adquirindo motos, peças e acessórios dos nichos com maior projeção de vendas.

A análise do nicho de mercado dá a oportunidade do empresário e empreendedor identificarem produtos de maior valor agregado, que apresentam como oportunidade a prestação de serviços secundários. Por exemplo: no segmento de motos para o lazer e entretenimento acima de 500cc nós temos o nicho das denominadas customs, Naked, streets e esportivas, sendo que a personalização da pintura é um serviço secundário explorado pelos empresários. A personalização da pintura pode ser complementada por meio dos acessórios (Bags, para-brisa, roupas especiais de couro, etc...), estes serviços e produtos normalmente provêm um retorno bom para os empresários.

2.2.4 ANÁLISE PFOA

Após a escolha do segmento e dos nichos de mercado que a empresa (nova ou estabelecida) pretende atender ou ampliar os seus negócios. O PN deverá contar com uma análise PFOA, a saber: potencialidades, fragilidades, ameaças e oportunidades.

As potencialidades e fragilidades estão relacionadas à força do negócio no segmento, já as oportunidades e ameaças estão relacionadas à atratividade do segmento. Por exemplo: o trecho da informação de mercado da ABRACICLO publicado no Diário do Grande ABC:

De acordo com a Abraciclo (Associação Brasileira de Motocicletas, Ciclomotores, Motonetas, Bicicletas e Similares), em 2009 foram comercializadas aproximadamente 26 mil motos premium - 'magrelas' acima de 500 cm³ e valor superior a R\$ 25 mil. Em 2010, este número saltou para cerca de 29 mil, representando incremento significativo de 12%. (MONEGATO, Marcelo. Mercado de motocicletas de luxo cresce no Brasil. Diário do Grande ABC, 23.fev.2011. Disponível em < <http://www.dgabc.com.br/News/5868199/motocicletas-de-luxo-em-alta.aspx> >. Acesso em: 10/02/2012)

O empresário estabelecido que tiver uma loja com sucesso nas vendas de motocicletas abaixo de 500cc pode, por meio destas informações, chegar à conclusão que o seu estabelecimento comercial tem uma fragilidade por não trabalhar com este segmento promissor. Diante desta conclusão incluirá a aquisição e organização de atendimento para o segmento de motos acima de 500cc em seu plano estratégico. A oportunidade é o crescimento deste setor, sendo que a ameaça poderia ser uma limitação do acesso ao crédito por parte dos consumidores.

2.2.5 DIAGNÓSTICO

Por meio dos dados e informações o empresário ou empreendedor fará o

diagnóstico de mercado para saber se deverá investir e em quais nichos. O empreendedor também poderá retirar os investimentos dos segmentos que não apresentaram um retorno satisfatório no período.

Segundo o dicionário Michaelis, diagnóstico significa: “Qualificação dada por um médico a uma enfermidade ou estado fisiológico, com base nos sinais que observa”. O termo é usado na medicina para qualificar o estado de saúde de uma pessoa e no meio empresarial é adaptado para indicar o estado de saúde de uma organização. Após o diagnóstico, o empreendedor tem que agir para conduzir a empresa a um estado de equilíbrio.

2.2.6 POSICIONAMENTO DA OPORTUNIDADE

No posicionamento da oportunidade você deverá deixar claro no texto quem são os concorrentes diretos e indiretos, bem como o posicionamento destas empresas, além de compará-los com a sua estratégia mercadológica. Por exemplo: o concorrente A tem uma amplitude de produtos alta oferecendo vários acessórios, mas o serviço de manutenção deixa a desejar no prazo de entrega das peças pelo fabricante. O concorrente B oferece poucos produtos e acessórios, porém cumpre os prazos mais exigentes no momento da revisão devido à agilidade na entrega das peças do fabricante. Além desse pequeno exemplo existem outros e cada segmento tem as características que mais pesam no momento da escolha do cliente.

2.2.7 ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO

A estratégia de comunicação é fundamental em um mundo marcado pela hipercompetitividade, as pessoas que compõem uma organização precisam estar bem informadas das estratégias de comunicação organizacional ou institucionais, das campanhas de comunicação & marketing. Todos os públicos que interagem com a organização: fornecedores, clientes, funcionários terceirizados entre outros, necessitam

saber qual o objetivo da organização, quais são os seus valores e também quais produtos e serviços oferece. O investimento deverá ser proporcional a abrangência da organização e quando é bem realizado evita rumores e a insatisfação dos clientes por falta de informação.

2.3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A comunicação organizacional tem o objetivo de promover a marca institucional, fazendo com que os públicos ao tomarem contato com qualquer tipo de material promocional da empresa possam rapidamente lembrar-se dos valores da organização. Por exemplo: a campanha do Itaú Unibanco do ano de 2011 ao ganhar o prêmio de banco mais sustentável do mundo devido à visibilidade internacional.

Confira abaixo um trecho de uma matéria que exemplifica a situação acima.

O banco brasileiro foi o principal vencedor do prêmio oferecido pelo Financial Times e IFC. O jornal britânico Financial Times e o IFC (International Finance Corporation), braço financeiro do Banco Mundial, elegeram o Itaú Unibanco como o banco mais sustentável do mundo durante a entrega do prêmio “2011 FT/IFC Sustainable Finance Awards”, em Londres. O banco concorreu com instituições como The Co-operative Financial Service (Reino Unido), YES Bank (Índia), Access Bank (Nigéria) e Bank Sarasin (Suíça). O banco também foi eleito o mais sustentável das Américas, superando instituições da Argentina e do México, e foi finalista na categoria Financiamento de Necessidades Básicas, com o case de crédito universitário. Em 2009 e 2010, o Itaú Unibanco já havia recebido o prêmio na categoria Banco Mais Sustentável da América Latina e de Mercados Emergentes. O FT/IFC Sustainable Finance Awards é um dos reconhecimentos mundiais mais relevantes na área da sustentabilidade e há cinco anos eleger as instituições financeiras com o melhor desempenho em desenvolvimentos sustentáveis. A edição de 2011 obteve um recorde de 187 inscrições de 161 instituições em 61 países. A conquista desse prêmio revela que estamos no caminho certo, ao buscar, cada vez mais, integrar a sustentabilidade aos negócios, assumindo um papel de transformação

em uma economia baseada em negócios que geram valor para o negócio e para a sociedade. A integração da sustentabilidade aos negócios se traduz na nova visão do Itaú Unibanco (Ser o banco líder em performance sustentável e em satisfação dos clientes), em uma nova cultura corporativa que dá suporte para atingir essa visão (Nosso Jeito de Fazer) (BIBLIOTECA VIRTUAL. Itaú Unibanco é eleito o banco mais sustentável do mundo. Disponível em http://ww2.itaubr.com.br/sustentabilidade/_no-seu-dia-a-dia/biblioteca-virtual/materias.aspx?pagina=mat-banco-mais-sustentavel-do-mundo >. Acesso em: 10/02/2012)

Percebam que mais do que uma estratégia de sustentabilidade que poderia ficar em segredo, a ação do Itaú Unibanco foi parte da sua estratégia de comunicação corporativa. Devido a sua atuação em âmbito mundial, a obtenção deste prêmio colaborou com a posição de liderança desta marca, que já detinha a posição de maior valor no mercado brasileiro. A visibilidade da campanha fez com que no ano de 2011 a marca Itaú Unibanco se transformasse no sinônimo de empresa com um programa de sustentabilidade de sucesso, sendo que esta notícia foi amplamente divulgada para todos os públicos de interesse, influenciando no momento da escolha da contratação de serviços bancários. Por este motivo, o plano de negócios deve ter o direcionamento de comunicação organizacional bem definido delineando os temas da atualidade.

2.3.1 COMUNICAÇÃO DIRIGIDA

A comunicação dirigida é um tipo de comunicação que deverá ser constante, planejada para atender às necessidades de um público delimitado com informações específicas. No PN você deverá elaborar estratégias para manter os funcionários e os principais públicos de interesse informados das novidades da sua organização. Os principais veículos de comunicação dirigida são:

a) Escrita: Mural na empresa, informes, cartas abertas, avisos e convites, entre outras ferramentas de comunicação dirigida escrita.

b) Oral: Reuniões e palestras.

c) Eletrônica: Adaptação das mensagens escritas para o meio eletrônico.

d) Aproximativa: Programas de visitação às instalações para que os públicos possam acompanhar o desempenho das atividades da empresa.

e) Auxiliar: Utilização de apoio audiovisual por meio de filmes institucionais e programas de rádio.

O uso frequente deste tipo de comunicação evita o surgimento de rumores e boatos a respeito da organização, transformando funcionários e os demais públicos em defensores dela.

2.4 COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING

No momento da elaboração do seu PN, você deverá elaborar o plano de desenvolvimento da comunicação estratégica junto ao mercado por meio da promoção, posicionamento e divulgação dos produtos e serviços, os benefícios e as soluções que a empresa pretende promover. A sua operacionalização deverá ser por meio de um sistema gerencial integrado. No PN o composto de comunicação deverá ser descrito em detalhes, e normalmente tem como destaque a propaganda, publicidade, internet, promoção de vendas e venda pessoal. Se a empresa tiver recursos deverá planejar também a assessoria de imprensa, patrocínios de eventos, marketing direto, eventos culturais e relações públicas. Também deverá ficar “claro” no PN qual a meta que deverá ser atingida junto ao público-alvo.

2.4.1 PUBLICIDADE & PROPAGANDA

No seu PN a publicidade, ou em outras palavras, como você fará difusão comercial dos seus produtos e serviços, com destaque para as atividades de planejamento, criação, produção e veiculação de peças publicitárias deverá ser

simples, porém fácil de compreender. Todos os esforços para divulgar o seu produto podem ser considerados publicidade, as atividades mais comuns são os anúncios em jornais, revistas e outras ações promocionais, que podem ser melhor divulgadas por uma agência de publicidade e propaganda.

2.4.2 PROMOÇÕES

As novas organizações e organizações estabelecidas necessitam promover os seus produtos e serviços. Por exemplo: no plano de negócios você deverá descrever as ações em feiras e eventos. No caso da loja do Sr. José e seus sócios, pode ser oferecido o sorteio de brindes promocionais nas compras acima de um determinado valor.

2.5 ORGANIZAÇÃO E GERÊNCIA DO NEGÓCIO

A organização e gerência de um novo negócio ou de um negócio em uma empresa estabelecida deverá genericamente descrever a localização geográfica das operações.

- a) Localização geográfica.
- b) *Layout* das instalações.
- c) Organização Organizacional (Organograma).

2.5.1 PROCESSOS GERENCIAIS

Os processos gerenciais são importantes para o controle das atividades de uma empresa, uma das abordagens pode ser por meio do Quadro de Distribuição do

Trabalho (QDT). Os passos para se desenvolver um QDT são os seguintes:

1º) Investigar quais são as atividades individuais desenvolvidas pelos diversos funcionários de um departamento.

2º) Verificar qual o tempo utilizado, por funcionário, por atividade, num certo período de tempo.

3º) Identificar quais as tarefas desenvolvidas pelo departamento, classificando-as segundo a sua importância, segundo a visão do gestor.

4º) Delimitar qual a distribuição das tarefas nos departamentos e quais ações devem ser desenvolvidas pelos respectivos funcionários.

Existem outros tipos de controle de processos que podem ser implementados em uma organização, a escolha deverá ser adequada ao segmento de atuação da empresa.

2.6 INSTRUMENTOS DE CONTROLE

A função do controle está diretamente relacionada às outras funções do processo administrativo. O processo de planejamento, a organização da empresa e a direção, influenciam intensamente nas atividades de controle das ações empresariais, proporcionando a mensuração e a análise dos resultados das ações empresariais, obtidas por meio do planejamento, da organização e do direcionamento da empresa. No seu plano deverá ficar bem definido o tipo de controle estratégico, o controle administrativo e operacional.

2.6.1 PLANO FINANCEIRO

Para uma nova empresa iniciar as suas atividades e manter-se saudável em um

mercado competitivo, é fundamental que o empresário ou empreendedor tome suas decisões baseado em informações confiáveis e atualizadas. O plano financeiro deverá ser elaborado para prover a viabilidade financeira da nova empresa e deverá conter:

- a) O objetivo anual da empresa.
- b) Previsão anual de vendas.
- c) Demanda anual total de mercado.
- d) Orçamento anual (Marketing, Vendas, Produção, etc...)
- e) Demonstrações financeiras projetadas.
- f) Retorno sobre o investimento.

Para promover uma gestão eficiente é necessário também se atentar a outras áreas e solicitar também alguns relatórios gerenciais, indicadores de desempenho, etc..., para que assim seja possível fazer o acompanhamento periódico da sua performance.

2.7 CONSIDERAÇÕES DA UNIDADE II

Na Unidade II você pôde perceber que o plano de negócios é a alma da empresa e deverá ser elaborado por meio do conhecimento tácito (vivência no segmento) e o conhecimento explícito (acadêmico). Você deverá coletar dados primários e secundários, organizá-los e assim obter informações atualizadas e confiáveis.

Após a análise destas informações você estará pronto para redigir o seu plano de negócios e deverá iniciá-lo por meio de uma visão geral, esta deverá ser boa o suficiente para atrair a atenção dos investidores. Na sequência você deverá descrever a empresa, os seus sócios, analisar o mercado, descrever como a empresa irá funcionar e demonstrar que ela será capaz de dar lucro.

Para mais informações e esclarecimento de dúvidas entre no Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) e faça o exercício da Unidade II. Escolha uma segmento e tente escrever um plano de negócios, afinal o conhecimento tácito é adquirido por meio da prática.

Na UNIDADE III você aprenderá os segredos da administração de marketing, afinal de contas não adianta um excelente plano de negócios e uma empresa bem organizada, se ela não for divulgada. Os clientes estão ávidos para consumir e os seus concorrentes usarão todas as estratégias para conquistá-los, por este motivo, analisar profundamente o seu produto e compará-lo com a concorrência é um dos temas que iremos abordar.

Agora “mãos à obra”, assim que você terminar os exercícios inicie a leitura da UNIDADE III.



TESTE SEU CONHECIMENTO

1. Avalie os números de mercado acessando o portal da ABRACICLO e ajude o Sr. José e seus sócios indicando que produtos e serviços eles deverão oferecer para os clientes da categoria de motos acima de 500cc.

2- Que estrutura de plano de negócios o Sr. José e seus sócios deverão seguir para conseguir a aprovação da concessão do fabricante de motocicletas.

3- A relação dados X informação é um desafio para os empresários e empreendedores. Explique sucintamente a diferença que existe entre eles.



RESPOSTAS COMENTADAS

1- Os clientes que consomem as motocicletas acima de 500cc, em sua grande maioria, compram estes veículos para esporte e lazer. Por este motivo, o Sr. José e seus amigos podem comprar acessórios para motociclistas que fazem viagens, como exemplo temos as “Bags”, botas, jaquetas, para-brisa, entre outros.

2- O Plano de Negócios deverá descrever detalhadamente os pontos citados abaixo, que são comuns a qualquer novo empreendimento. Entretanto, apesar de simples eles são fundamentais para a aprovação e liberação dos recursos, a saber:

Características do negócio (produto ou serviço), qual a função social do futuro empreendimento, públicos de interesse, estratégias de marketing, investimento e ROI (A sigla é originária do termo em Inglês Return of Investment e em português: Retorno sobre o investimento- RSI).

3- Existem várias definições de dados primários, segundo Churchill (2003) os dados primários “são coletados especificamente para uma determinada investigação”. Desta maneira, quando você realiza uma pesquisa de mercado, utiliza as ferramentas de pesquisa, por exemplo: um questionário organizado, sendo que as questões apontarão respostas específicas para cumprir a finalidade da pesquisa.

Para você compreender o que são dados primários, é importante que você saiba que eles são coletados pelo empreendedor diretamente ou por uma empresa de pesquisa que ele contratou.

Além dos dados primários temos os dados secundários e segundo Churchill (2003), são os dados “reunidos para algum outro propósito que não o estudo imediato em mãos”.

ADMINISTRAÇÃO MERCADOLÓGICA



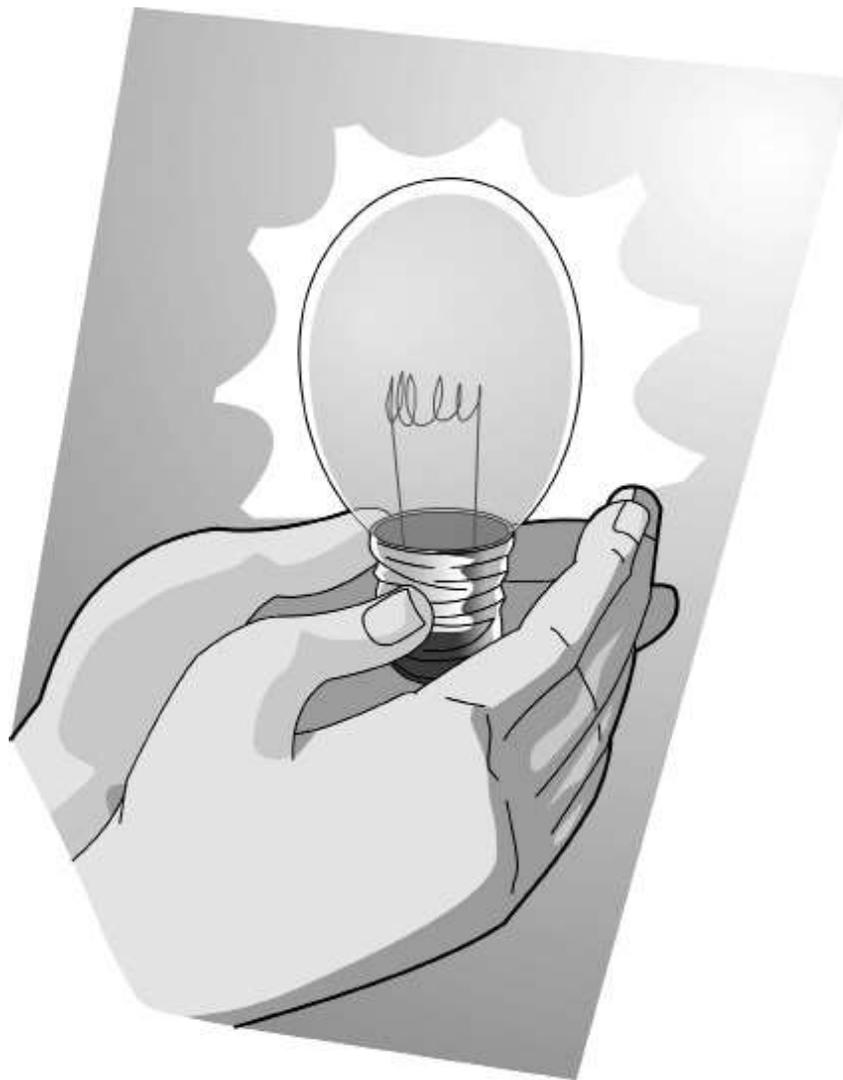
OBJETIVOS DA UNIDADE

- *Apresentar o conceito de marketing;*
- *Utilizar as ferramentas de desenvolvimento de marketing;*
- *Contextualizar as atividades de marketing para as ações organizacionais e principalmente para a organização da atividade comercial.*



HABILIDADES E COMPETÊNCIAS

- *Capacidade de interpretar, diagnosticar e desenvolver as atividades de marketing para organizar a atividade comercial;*
- *Conhecimento para adaptar as práticas do marketing ao desafio de promover marcas, produtos e serviços;*
- *Capacidade de desenvolver o processo de gerenciamento de marketing;*
- *Compreensão de como são organizadas as atividades no âmbito da administração de marketing;*
- *Conhecimento das técnicas de gestão de marketing necessárias para a avaliação do ambiente de marketing.*



Introdução

O marketing é um processo que inclui várias atividades, apesar de encontrarmos suas origens ao longo da história da humanidade e, na própria gênese do comércio, o estudo do marketing é recente quando comparado com as outras disciplinas no âmbito dos negócios. O mercado só começou a ser estudado efetivamente a partir da Revolução Industrial, quando uma nova realidade surge e os compradores começam a ganhar força. Com o fim da Segunda Guerra Mundial essa situação se expande ainda mais e a concorrência faz com que os mercadólogos estudem diversas estratégias para atrair e reter os seus clientes.

Esse período foi marcado com a cultura de “*vender a qualquer preço*”, P.T.

Barnum, autor de `The Science of Getting Rich` e `The Art of Money Getting` foi o destaque do momento em questão, mas toda essa artimanha fez com que o senso comum olhasse os profissionais de mercado com uma certa desconfiança. Outros autores da época foram W.D. Scott, autor de *The Psychology of Advertising*, e H.L. Hollingworth que escreveu *Advertising and Selling*. As técnicas baseavam-se mais na intuição. Eram técnicas ingênuas ou deliberadas que estavam associadas a ferramentas eficientes. Os profissionais do mercado não importavam-se muito com o conhecimento teórico.

Antes de rever a aula você deverá ler sobre a origem e evolução do marketing. Estes conceitos são essenciais para que você possa compreender a poderosa ferramenta corporativa que é o marketing.

3.1 A ORIGEM DO MARKETING

A origem do Marketing no Brasil data da década de cinquenta, em um cenário de baixa oferta de produtos e número pequeno de empresas. A agricultura e o comércio eram as principais atividades e a indústria era ainda pouco desenvolvida, atendendo às necessidades locais. Os consumidores eram pouco exigentes em relação à sofisticação do produto. Nesse período devido à falta de concorrentes, a qualidade dos produtos não era questionada. Diante desse cenário, as empresas não precisavam adaptar-se e prosperavam mais devido à uma demanda pouco criteriosa e passiva.

A partir do governo de Juscelino Kubitschek, na década de sessenta, o processo de industrialização ganhou impulso. Baseado em uma política de substituição de importações e relativo protecionismo, teve início a criação de uma infraorganização e a formação de indústrias de base, que atraíram a atenção de investimentos estrangeiros. Outro fato importante foi a obsolescência planejada, que reduzia a durabilidade dos produtos para estimular o consumo.

Na década de setenta, devido ao período de relativa estabilidade econômica no Brasil, apoiado por uma política de diminuição de impostos e relaxamento do

câmbio por parte do governo militar conhecido como “milagre econômico”, surge um cenário de crescimento do poder aquisitivo. Entretanto, o consumidor passou a dar maior atenção ao orçamento familiar, tornando-se mais cauteloso, passando a comparar os preços e a qualidade dos produtos. Neste período o foco do marketing também mudou, passando das vendas para a propaganda, desta forma as empresas começaram a utilizar as técnicas de segmentação do mercado, apoiadas em pesquisas que conseguiam definir o perfil e os interesses de um determinado público-alvo.

Já a década de oitenta foi marcada por um momento não tão animador, pois as altas taxas inflacionárias corroíam os salários e acabavam por diminuir o poder aquisitivo dos consumidores. O orçamento familiar lidava com a alternância de momentos de crescimento e recessão, forçando as famílias a economizar e direcionar os seus recursos, selecionando melhor os produtos a serem comprados. Esse novo comportamento dos clientes e a difícil situação econômica do país levaram as empresas a diminuírem o seu ritmo de produção e a aumentarem a disputa pelo mercado. Para reagir a esta situação, as empresas apostaram na mudança do foco do marketing da propaganda para o produto, direcionando os seus esforços para a adaptação e adequação dos seus produtos aos gostos e preferências dos consumidores.

A consolidação da democracia no Brasil aconteceu na década de noventa, paralelamente a este fato o mundo passava por profundas mudanças políticas e econômicas por meio de um fenômeno conhecido como globalização. No âmbito do mercado estas mudanças deram início a uma série de aquisições e fusões que mudaram profundamente o cenário competitivo, pois grandes grupos internacionais compraram as empresas nacionais e regionais. A adaptação dos produtos e serviços da década de oitenta, aliada a uma forte ação de propaganda deram lugar as ações de marketing direto, **Internet** e as mídias digitais. A propaganda de massa cedeu espaço para a comunicação dirigida, o marketing promocional e o marketing cultural passaram a ser extensivamente utilizados. O foco do marketing passou a ser a integração dos vários instrumentos promocionais no desenvolvimento do relacionamento com o consumidor.

A partir do início do século XXI, os profissionais de marketing incluíram nas estratégias o conceito de criação de valor para os clientes, por meio do cuidado com a observação da ética nas práticas empresariais. Estas práticas eram basicamente

fundamentadas em duas preocupações: criar ações que poderiam diferenciar a empresa por meio de uma experiência única de seus clientes e eliminar as atitudes que poderiam ofuscar a construção e manutenção de uma marca de sucesso. Aliado a esse processo, a preocupação socioambiental e as ações de marketing personalizadas chamadas de one to one (um a um) também começam a atrair grande parte dos clientes.

O mercado mundial direciona sua produção guiada pela procura. Baseado neste princípio, os profissionais de marketing buscam meios mais eficientes para enfrentar a concorrência e aprimorar o próprio negócio. Diante destas ações, os desejos e as necessidades dos clientes vão se tornando cada vez mais a missão das organizações.

Ao analisarmos os elementos que foram explicitados acima nos remetemos a definição do conceito de Philip Kotler e Gary Armstrong (2003, p.3), que consideram o marketing como "um processo social e gerencial através dos quais indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e de que necessitam, criando e trocando produtos e valores uns com os outros".

Esta ideia foi aprofundada por vários autores, que ajudaram no desenvolvimento da explicação de algumas palavras chaves, a saber: necessidades, desejos, demandas, produtos, troca, transações e mercados.

Acesse a plataforma de ensino a distância e participe do fórum: "Marketing vilão ou parceiro da humanidade". A sua opinião é muito importante e lembre-se de fazer comentários inteligentes das postagens dos seus colegas.

Dando continuidade as definições das palavras chaves destacadas acima, podemos inferir que a necessidade se faz presente para a manutenção da vida de qualquer pessoa, desta maneira, representa uma lacuna que precisa ser preenchida para que o ser humano possa estar em equilíbrio consigo mesmo e, conseqüentemente, com o meio do qual faz parte. Por este motivo, caso haja algum impedimento para que tais necessidades sejam satisfeitas, se desperta no homem um mecanismo de defesa, por meio do qual o mesmo encontrará formas para torná-las substituíveis.

De maneira diferente os desejos representam um tipo sofisticado de necessidade, no qual o que irá prevalecer é a situação social e toda a carga cultural na qual a pessoa

encontra-se inserida. É fundamental que o empresário ou empreendedor perceba a diferença entre necessidades e desejos, principalmente na ocasião do planejamento. A partir do momento no qual esses desejos começam a ser satisfeitos a um preço que o cliente está disposto a pagar por um determinado bem, temos o que Kotler e Armstrong chamam de demandas.

O escopo do marketing pode ser: bens, serviços, pessoas, lugares, organizações, enfim, todas as atividades e coisas que possam satisfazer uma necessidade humana. Considerando os conceitos anteriores, entendemos que os produtos são uma consequência das necessidades, demandas e desejos, haja vista o seu consumo ter uma ligação direta com tudo isso.

A troca é um acontecimento que faz parte da vida do homem, há registro desta prática nas antigas civilizações. Trocar é uma maneira de satisfazer um desejo ou uma necessidade, por meio do fornecimento de algo a quem nos proporciona tal satisfação. Para que a troca possa acontecer, alguns pré-requisitos são necessários, dentre eles: a existência de pelo menos duas pessoas dispostas a efetuar a troca, dando cada qual a outra algo de valor. A negociação deve ser de comum acordo, com liberdade para aceitar ou rejeitar a oferta de cada uma e ser capaz de cumprir o processo de troca até o fim, ou seja, entregarem o bem, objeto da troca. Existe, entretanto, uma relação próxima entre o conceito de troca e transação. Enquanto a troca representa o conceito central do marketing, a transação diz respeito à própria unidade de medida do marketing e juntas elas conduzem aos mercados, lugar onde estão todos os compradores, sejam reais ou potenciais.

A aplicação desses conceitos, funcionando de forma integrada, leva à própria essência do Marketing, que é satisfazer as necessidades e os desejos dos consumidores, da melhor forma possível, por meio da troca de produtos, sejam eles bens tangíveis ou intangíveis. Isso nos leva a definição de administração de marketing, a qual segundo Kotler & Armstrong (2003, p.23) “é a análise, o planejamento, a implementação e o controle de programas desenvolvidos para criar, construir e manter trocas benéficas com compradores-alvo para que sejam alcançados os objetivos organizacionais”. Sendo que, a administração de marketing envolve a administração da demanda, a qual está diretamente relacionada à gestão do relacionamento com os clientes.

Segundo Kotler e Armstrong (2003) existem cinco orientações pelas quais

os empresários podem conduzir os seus negócios na área de Marketing, a saber: orientação de produção, orientação de produto, orientação de vendas, orientação de marketing e orientação de marketing societal.

A administração voltada para a produção baseia-se no fato de que os consumidores se interessam por produtos que são facilmente encontrados e, ao mesmo tempo, têm preço baixo. Essa situação é viável quando a demanda excede a oferta ou quando os custos do produto são muito altos. Um bom exemplo são as memórias para computadores, os consumidores as compram por sua função, características e preço sem se importarem com a marca e ao analisarmos o preço – devido à economia de escala de produção – as memórias modernas possuem um preço menor do que as memórias de modelos antigos.

Na orientação voltada ao produto, os consumidores estão interessados nas características distintivas, no valor agregado e na qualidade. Como exemplo da orientação para produto, podemos citar os relógios suíços mecânicos, eles possuem uma excepcional precisão, corpo e peças forjadas com metais nobres, são montados por um único relojoeiro durante três meses e possuem marcas que representam tradição e status social.

Na orientação para a venda, as organizações direcionam os seus esforços na propaganda e promoção como forma de atrair os consumidores e obter resultados acima da média. O exemplo de uma empresa orientada para vendas são as Casas Bahia, em que as ações da organização estão direcionadas em facilitar a aquisição dos produtos e serviços por ela oferecidos. Já as organizações que adotam a orientação para o Marketing estão preocupadas em satisfazer da melhor forma possível os desejos e necessidades dos consumidores, visando uma maior entrega de valor. Estas empresas formam redes de relacionamento que possam agregar valor a cada etapa do processo de marketing. Um bom exemplo é a campanha da Coca Cola “Sempre Coca Cola”. Outra orientação é a de Marketing Societal, a qual implica em ir além da satisfação das necessidades e desejos do consumidor e se preocupa também com o bem estar social, ou seja, é importante que as ações de Marketing estejam em sintonia com os temas que estão em discussão na sociedade, a saber: preservação ambiental, escassez de recursos, globalização da economia, rede de proteção social, entre outros.

Segundo Francisco Gracioso (1999), as pequenas e médias empresas necessitam

de competências distintas ao longo de sua existência para que possa sobreviver a competição no mercado. Aponta que a estratégia para os pequenos e médios empresários fundamenta-se principalmente no produto e no preço. A proximidade dos clientes em uma empresa de pequeno e médio porte faz com que o empresário conheça bem o comportamento dos seus consumidores. Por este motivo, possui um potencial maior de atrair e reter clientes que as empresas de maior porte e viabilizam este potencial por meio de uma estratégia focada no produto e no preço. Na opinião de Gracioso, o objetivo é permitir um equilíbrio entre a empresa e a demanda existente ou futuras demandas. Nesse cenário, tanto a distribuição como a promoção ficam inviáveis para a pequena e média empresa, já que geralmente elas apresentam um menor diferencial técnico e recursos financeiros reduzidos. Ao analisarmos o segmento de mercado onde atuam as pequenas e médias empresas, destacam-se alguns direcionamentos que podem ser seguidos pelo pequeno empresário, a saber: buscar uma vantagem competitiva de preço ou diferenciação de produto/serviço num setor que já tenha uma demanda bem organizada; evitar fazer empréstimos bancários e manter baixos níveis de estoque; orientar-se para o mercado, ficando em sintonia com os seus clientes; desenvolver vantagens competitivas duradouras; ser ágil e rápido em suas ações e mostrar toda a sua criatividade para resolver problemas e aproveitar as oportunidades. Outro fator que irá contribuir decisivamente para o pequeno empresário é o alinhamento de suas estratégias de marketing às estratégias definidas no planejamento estratégico da organização. Antes do marketing, é fundamental que seja bem definida a missão da empresa e que sejam traçados objetivos de curto, médio e longo prazo. Enfim, apenas um plano estratégico de qualidade guiará a empresa para atingir o objetivo desejado.

O composto de marketing representa a forma como os profissionais de marketing harmonizam o ambiente interno e externo da empresa. Essa forma de interação dá-se por meio de alguns critérios. Um deles, de autoria de E. J. McCarthy, é conhecido como os 4Ps do marketing, ou seja: produto, preço, praça e promoção, este critério representa a visão da empresa para o mercado (de dentro para fora), ou seja: a empresa tem um produto ao qual ela atribui um preço, distribui em locais adequados ao seu consumo e faz a promoção para ele ser consumido; outro, criado por Raimar Richers, compreende os elementos de análise, adaptação, ativação e avaliação, conhecidos como os 4As do marketing. Essa visão ajuda os profissionais

de marketing no alinhamento de sua estratégia com as outras áreas da empresa. Em 1990 Robert Luterborn publicou os 4 Cs do Marketing, os quais representam a visão dos clientes em relação a empresa, e ao invés de pensarmos no produto, preço, praça e promoção, pensamos na solução para os **clientes**, no **custo** que está disposto a pagar, na **conveniência** para consumir e na **comunicação** clara e transparente. A seguir explicaremos esses critérios pelos quais o composto de marketing é entendido.

Acesse a plataforma de ensino a distância e leia o material de apoio sobre a evolução do marketing. No mesmo espaço haverá a indicação de um livro para você ampliar os seus conhecimentos.

3.2 OS 4 PS DO MARKETING

O composto de marketing foi elaborado primeiramente por Jerome McCarthy em seu livro *Basic Marketing (1960)*. O composto é dividido em 4 unidades (produto, preço, praça (ponto de venda / distribuição) e promoção e são conhecidas popularmente como os “quatro pés”.

3.2.1 PRODUTO

Segundo Kotler & Armstrong (2003), produto é qualquer coisa que tenha potencial para aquisição, utilização ou consumo no mercado e que deverá satisfazer uma necessidade ou desejo. Apesar dos autores considerarem que a maioria dos produtos é de natureza física, ao serem analisados de modo mais amplo conseguimos destacar outras categorias, a saber: serviços, pessoas, locais, organizações e ideias, ou seja, um produto é um conjunto de serviços.

Outra característica a ser citada em relação ao produto, segundo Kotler & Armstrong (2003), é que o produto deve adequar-se a três níveis para atender de forma plena as necessidades e desejos dos consumidores. Esses três níveis incluem: o

produto núcleo, com a solução de problemas que o consumidor espera alcançar a partir do momento da compra; o produto básico, em que são consideradas sua qualidade, aspectos, estilo, nome de marca e embalagem e, por fim, o produto ampliado, representado por algo além do que o consumidor espera em termos de produto básico, como: entrega, crédito, garantia, instalação e serviços pós-compra. A formulação da estratégia deverá ser elaborada em relação à classe que o produto pertence, sendo que, cada produto, de maneira personalizada, irá adequar-se efetivamente a um tipo específico de estratégia. Para os bens de alto luxo, por exemplo, o fator preço será o elemento que menos irá influenciar na decisão de compra do consumidor, já que este se preocupa muito mais com as características diferenciadas do produto.

Ao pensarmos nos benefícios esperados de um produto, a atenção será dada para a qualidade que este apresenta em comparação ao seu concorrente. Os benefícios podem ser: funcionais, experienciais, pessoais e sociais. Outra relação que os consumidores fazem é a comparação dos custos, sendo que estes podem ser divididos em: psicológicos, comportamentais, temporais e financeiros.

3.2.2 PREÇO

O preço é o único elemento do composto de marketing que efetivamente traz um retorno financeiro, é uma das formas de interação entre compradores e vendedores num determinado momento e sob determinadas circunstâncias. Se os vendedores pedem um preço além do que os compradores estão dispostos a pagar, os compradores por sua vez compram pouco ou não compram, deixando claro o quanto gostariam de pagar pelo produto. Embora, no passado, a habilidade em negociar tenha sido uma potencialidade na definição de preços, atualmente, os preços são fixados na maior parte dos casos de maneira igual para todos os clientes, especialmente quando se vive em cenários de moeda estabilizada. Saber trabalhar adequadamente o preço de seus produtos e serviços não é tarefa fácil para os empresários e empreendedores. No livro *Princípios de Marketing*, Kotler & Armstrong apontam alguns fatores que colaboram para que vários donos de empresas não elaborem de maneira efetiva o preço que deverão aplicar ao mercado, a saber: preços apenas baseados nos custos; preços que

não são revisados com a frequência necessária para refletir as mudanças no mercado; preços que não levam em consideração o restante do mix de marketing; e preços que não são suficientemente variados para os diferentes itens do produto e segmentos do mercado. Diante destas afirmações, os empresários devem antes de iniciar o processo de tomada de decisão em relação aos preços, escolher qual será a sua meta realista e objetivo delineado por meio do composto de marketing.

Existem várias maneiras de se calcular o preço de um produto. Na obra *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*, de Philip Kotler (1998), é dada uma visão geral de como o mesmo pode se apresentar considerando-se os seguintes métodos: preço de markup, preço de retorno-alvo, preço de valor percebido, preço de mercado e preço de licitação. Quanto ao custo, que representa um dos principais elementos quando se determina o preço de um produto, é necessário analisar alguns pontos.

A urgência de se conhecer os custos dos negócios tem se tornado uma prática regular nas empresas, sendo necessária primordialmente devido à alta competitividade verificada nos mercados. Nas últimas décadas, são várias as empresas que vendem produtos semelhantes, por consequência, existe mais oportunidade para aquele que estiver melhor informado. Por este motivo, ao organizador um novo negócio, o empresário deverá conhecer detalhadamente a sua política de preços e assim conseguir alavancar os resultados.

Ao avaliarmos a organização dos custos, podemos apresentá-lo por meio de três itens, a saber: custo de bens ou serviços; custo de venda e custo de despesas gerais. Para que uma empresa obtenha resultados acima da média, há a necessidade em adotar um preço que cubra os custos e tenha como meta um lucro padrão. Outro destaque são os custos variáveis totais e os custos fixos totais, sendo que o primeiro evolui quando há um aumento nas vendas. Em relação aos custos fixos, eles se mantêm constantes e não tem relação com a quantidade comercializada, entretanto, são influenciados pelas variáveis ambientais. As micro e pequenas empresas necessitam estudar detalhadamente esses custos para abordá-los de maneira estratégica ao praticar um preço em um determinado mercado. Ao agir dessa maneira, as empresas usam como base o cálculo do preço médio, operacionalizado no momento em que o custo total do período anterior é dividido pelo volume vendido no último período.

3.2.3 PRAÇA

A disponibilidade dos produtos e serviços nos locais de consumo (praça) necessita hoje de uma atividade que tem ganhado cada vez mais importância quando o assunto a ser tratado é a satisfação dos clientes: a logística e distribuição. Para tanto, as companhias, principalmente as de pequeno porte, precisam aprender a executá-las da melhor forma para conseguir enfrentar a concorrência e ganhar um bom posicionamento no mercado.

A distribuição compreende tanto a distribuição física (logística) como o canal de distribuição. A primeira está ligada à movimentação física do produto, enquanto a segunda procura fazer a intermediação do produto. Juntas, promovem aquilo que os profissionais de marketing chamam de utilidade de tempo, com a aquisição do produto no momento em que ele é desejado.

A classificação dos canais de distribuição pode ser genericamente conhecida como direta ou indireta. Na direta, não se usa a figura do intermediário, enquanto na indireta tem-se o uso de um ou mais intermediários. Estes contribuem da melhor forma possível para que o caminho percorrido entre o produtor e o consumidor traga vantagens para ambos, principalmente de custos, que têm um impacto direto no preço do produto.

O número de canais de distribuição é uma das escolhas que tem apresentado muitas dúvidas por parte dos empresários. O senso comum no meio empresarial é de que o uso e a escolha destes canais dependerão do tipo de empresa e também do tipo de bem que se oferecerá ao mercado. Segundo Rosenbloom (2006), é feita uma explicação geral quanto aos vários tipos de canais de distribuição, incluindo tanto canais para bens de consumo quanto para bens industriais. A seguir faremos algumas considerações sobre cada um deles. Iniciaremos a nossa análise pelos canais de bens de consumo, a saber:

Canal A: do fabricante diretamente ao consumidor. Neste contexto, o fabricante detém todas as atividades essenciais para uma negociação favorável e consegue obter um maior controle das ações de marketing. Entretanto, este tipo de canal desdobra-se em diversos custos para o fabricante, já que ele terá que gerenciar

uma grande quantidade de consumidores.

Canal B: do fabricante para o varejista para o consumidor. Esse tipo de canal é utilizado quando para o fabricante é importante ter um controle maior em seus produtos. São adequados a este tipo de canal: produtos perecíveis, produtos que têm demanda sazonal, produtos de moda, livros e eletrodomésticos. A vantagem nesse tipo de canal pode ser considerada: a existência de um contato direto do fabricante com os varejistas; força de vendas mais focada; não há competição entre o fabricante e o atacadista; a propaganda e a promoção se tornam mais simples neste tipo de canal. As desvantagens por vezes acabam limitando o uso deste canal, a saber: elevação do custo de venda e do processo de registro e atendimento de pedidos, em razão do grande número de varejistas atendidos, custo e compromisso da distribuição física das mercadorias, inventário de armazéns e estoques. Outro ponto negativo que pode ser identificado nesse canal é o não cumprimento por parte dos atacadistas do compromisso de arcar com a atividade de armazenagem e manutenção dos estoques.

Canal C: do fabricante para o atacadista para o varejista para o consumidor. É apropriado quando se deseja atingir uma grande quantidade de consumidores, sendo também o canal mais usado para os bens de consumo. Normalmente é utilizado no momento em que as organizações necessitam atingir uma extensa área geográfica. Podemos observar algumas vantagens neste tipo de canal, a saber: conceder créditos, delegar o transporte, conceder promoções, sendo que o maior beneficiado é o cliente, em razão de que o atacado e o varejo trabalharão juntos com a meta de proporcionar da melhor maneira possível a satisfação dos clientes.

Quanto aos canais para bens empresariais, segundo Rosenbloom (2006), estes se diferenciam dos canais para bens de consumo no fato de que os bens empresariais não usam varejistas para atingir seus clientes empresariais. A seguir identificaremos estes canais.

Canal 1: fabricante - comprador empresarial. Reúne o maior número de características e vários motivos que o tornam o mais utilizado no mercado empresarial: Ao utilizar a distribuição por meio desse tipo canal, na maior parte dos casos são mantidas as equipes próprias de vendas dos fabricantes, sendo que os custos deste canal acabam por compensar esta atividade. Nessa relação os fabricantes comercializam suas mercadorias via catálogo para os clientes empresariais.

Canal 2: fabricante - agente - comprador empresarial. Normalmente é utilizado para produtos do segmento empresarial padronizados de baixo custo unitário. Devido aos agentes lidarem com vários fabricantes, é praticamente impossível para eles conhecerem profundamente o produto de cada um de seus clientes. A desvantagem neste tipo de canal é a responsabilidade pela armazenagem e manutenção de estoques, bem como o financiamento aos clientes.

Canal 3: fabricante - distribuidor - comprador empresarial. Este tipo de canal é utilizado quando o fabricante tem como estratégia atingir um grande número de pequenos consumidores dispersos geograficamente, e por este motivo são utilizadas redes de distribuição para uma cobertura eficaz da região.

Este tipo de canal mostra-se eficiente na distribuição de mercadorias padronizadas e de preço baixo.

Canal 4: fabricante - agente - distribuidor - comprador empresarial. Este tipo de canal é considerado um dos mais longos para os bens empresariais, sendo aplicável em alguns dos casos, a saber: aos fabricantes de pequeno porte, que comercializam um único produto ou com um portfólio estreito de produtos. Devido a pouca experiência destes fabricantes em lidar com o mercado, o uso de intermediários é um mal necessário para uma eficiente ligação com as distribuidoras.

Este canal é vantajoso para produtos pequenos, padronizados, de baixo custo, com distribuição bem difundida e de alto giro.

Conforme você acabou de ler, percebe-se que o uso de intermediários enquadra-se para qualquer tipo de empresa. Quanto à decisão de usar um determinado tipo de canal, vai depender das características de cada empresa. Um ponto a ser destacado nesse tipo de decisão está relacionado aos custos de cada categoria de canal, por este motivo, cabe ao dono da empresa gerenciar a escolha destes canais.

3.2.4 PROMOÇÃO

O termo originalmente em inglês “*Promotion*” é abrangente e por este motivo

a promoção pode ser feita de várias maneiras, por meio da propaganda, da venda pessoal, da promoção de vendas, do merchandising e das relações públicas. Entretanto a ênfase sempre é dada à propaganda, à promoção de vendas e à venda pessoal, por serem as maneiras mais utilizadas pelas empresas para se comunicarem com o seu cliente externo. Os profissionais de marketing após a análise minuciosa do mercado devem decidir quais meios promocionais serão utilizados ou combinados, qual o orçamento ideal e como serão criadas as mensagens.

Segundo o dicionário Michaelis propaganda pode ser definida como “ato ou efeito de propagar”. Porém o marketing a usa para a disseminação de ideias, informação ou rumores com o intuito de auxiliar ou prejudicar uma instituição, causa, pessoa ou produto. As doutrinas, ideias, argumentos, fatos ou alegações podem ser divulgadas por qualquer meio de comunicação a fim de favorecer uma causa própria ou prejudicar a causa oposta.

A promoção de vendas pode ser utilizada por qualquer tipo de empresa com o intuito de chamar a atenção de seu público-alvo. A sua efetivação é realizada de várias maneiras, dentre elas: publicidade, brindes, concursos, amostras grátis, cupons, descontos, feiras, eventos, etc. A promoção de vendas, segundo Kotler & Gary Armstrong (2003), pode ter o seguinte desdobramento: a partir dos fabricantes que estão interessados no aumento das vendas no curto prazo ou conquistar “market share” em longo prazo, já nos intermediários o intuito é pressioná-los a aceitar novas mercadorias.

O merchandising também é uma atividade importante do marketing, já que tem como função pôr no mercado o produto (ou o serviço) certo no lugar certo, no tempo certo, em quantidades certas e a preço certo. Entretanto o termo, como agora nos referimos, é mais precisamente conhecido como “merchandising editorial” ou “merchandising eletrônico”. Caracterizado por meio de inserções de produtos ou serviços em programas de televisão, rádio, teatros etc., sendo que os atores, no desenvolvimento de seus papéis, utilizam ou mencionam produtos/serviços, sem qualquer referência de que aquelas aparições são, na verdade, formas pagas de divulgação de bens.

As ações realizadas pelos profissionais de relações públicas também são de suma importância para se atingir os objetivos do marketing. Segundo James E. Grunig

(2009), a atividade-fim de relações públicas é planejar, implantar e desenvolver o processo total da comunicação institucional da organização como recurso estratégico de sua interação com seus diferentes públicos. Desta forma, é bem provável que se gere um conceito favorável sobre a organização, capaz de despertar no público credibilidade e uma maior facilidade de aceitação de seus produtos e serviços.

Após a avaliação criteriosa do cenário ao qual o produto ou serviço será submetido, cabe ao profissional de marketing decidir que meios promocionais serão utilizados ou combinados, qual o orçamento de comunicação ideal e como serão criadas as mensagens. Quanto aos mixes promocionais, ou seja, a combinação de várias maneiras de se promover um produto, os autores consideram três fatores, quando tratam de uma combinação envolvendo vendas pessoais, propaganda e promoção de vendas.

O primeiro diz respeito à natureza geográfica do mercado. Tratando-se de um mercado desordenado, é preferível que se use a propaganda, caso o mercado seja local, a venda pessoal será mais vantajosa. O segundo fator relaciona-se à preocupação com que a empresa consiga atingir consumidores potenciais e não-potenciais da mesma forma. Isso poderá ser conseguido a partir do momento que a mesma utilize-se de audiências da mídia, uma vez que a mesma é bastante eficaz nessa atividade. O terceiro fator que irá influenciar o mix promocional está ligado às peculiaridades do produto. Por exemplo, a venda pessoal é mais indicada quando o produto ou serviço se tratar de uma compra por impulso (BARBOSA, 2006, p.33).

3.3 OS 4 AS DO MARKETING

O critério desenvolvido por Raimar Richers descreve além do composto mercadológico a relação da empresa também com o meio ambiente e avalia os resultados operacionais da adoção do conceito de marketing em função dos objetivos da empresa. Segundo Marcos Cobra apud Raimar Richers (2007, p.31), os 4 As podem

ser definidos da seguinte forma:

Análise: procura identificar as forças atuais no mercado (ambiente externo), como economia, política, sociedade, concorrência, legislação, tecnologia e suas interações com a empresa. Os meios utilizados para estes fins são: a pesquisa de mercado e o sistema de informação em marketing.

Adaptação: é o processo de adaptação das linhas de produtos ou serviços da empresa (ambiente interno) às demandas de consumo identificadas por meio da análise mercadológica, que incluem os produtos e os seus preços. Este fato é efetivado por meio da apresentação ou elaboração básica do produto: o seu design, as características da embalagem e a marca. Complementa a adaptação a política de preço e de assistência ao consumidor.

Ativação: é efetivada por meio do composto promocional, o qual, juntamente com o mix de produtos, compõem o composto de marketing. A promoção e a distribuição (locais onde o produto será consumido) constituem a ativação.

Avaliação: é o controle de marketing, o qual visa avaliar as principais potencialidades e fragilidades organizacionais, bem como as oportunidades e as ameaças, avaliando os resultados da operacionalização de cada esforço de marketing e seu impacto no resultado final da organização.

Os 4 As do marketing devem estar alinhados com todas as áreas funcionais da empresa para que o objetivo de marketing esteja ajustado a realidade da organização.

3.4 OS 4 CS DO MARKETING

A visão dos 4 Ps do marketing desenvolvida por J. Mc Carth atendia as necessidades de um mercado que tinha pouca oferta de produtos e serviços e era pouco exigente em relação à qualidade e valor agregado. Robert Lauterborn desenvolveu em 1990 uma nova visão para o Marketing Mix. Ao contrário de Mc Carthy, para Lauterborn os 4 Ps poderiam perfeitamente ser substituídos por 4Cs:

Consumers Wants and needs (o consumidor quer e precisa), Cost To Satisfy (Custo Para satisfazer), Convenience to buy (Conveniência para comprar) e Communication (Comunicação). No Brasil os 4Cs foram traduzidos como: Necessidades e Desejos do Consumidor; Custo para satisfazer o Consumidor; Conveniência para comprar e Comunicação clara e objetiva.

Cada um dos 4 Ps de Mc Carthy teria um substituto no novo Marketing Mix dos 4 Cs. Dessa forma a equivalência seria:

4 C s de Lauterborn	4 P s de J. McCarth
Necessidades e Desejos do Consumidor	Produto
Custo para satisfazer o Consumidor	Preço
Conveniência para comprar	Praça
Comunicação Clara e objetiva	Promoção

Fonte: elaborado pelos autores

3.5 O PAPEL DO MARKETING NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo Lambin (2000), o papel do marketing na atividade de planejamento e elaboração do plano estratégico, preliminarmente, sustenta que um dirigente de empresa, ainda que avesso a qualquer ideia de planejamento deva lidar com três tipos de questões, a saber:

a) A avaliação e definição dos investimentos na capacidade produtiva, necessários para responder à evolução da demanda ou para desenvolver novos produtos e/ou mercados, ou seja, para atender os objetivos corporativos de crescimento e de rentabilidade;

b) Estabelecimento do programa de produção necessário para atender às previsões de pedidos, tendo em conta que esses pedidos e encomendas são uma variável dependente da sazonalidade e dos ciclos da demanda (variável externa incontrolável) e das ações decorrentes dos esforços de marketing da organização (variável controlável);

c) Os recursos financeiros (tesouraria) necessários para fazer frente aos compromissos estimados no processo de previsão de despesas e receitas.

Os conflitos destacados são inerentes ao processo gerencial de qualquer organização, e sua solução tem como ponto de partida as previsões de vendas no curto, médio e longo prazo. Lambin (2000) realça a relevância e as vantagens do planejamentos estratégicos de marketing, e aponta como argumentação um conjunto de fatos.

1. Descreve o sistema de valores, a filosofia dos dirigentes e dissemina uma visão comum do futuro na equipe de colaboradores.

2. Explicam a situação de partida e descreve as condições e as mudanças e evoluções passadas e esperadas no futuro do ambiente de negócios, o que possibilita escolhas mais consistentes por parte da administração.

3. É um instrumento de coordenação entre atividades e áreas funcionais, permitindo que se mantenha coerência entre os objetivos. Além disso, quando houver conflitos e incompatibilidades, ele favorece arbitragens tendo por base critérios objetivos.

4. Facilitam o acompanhamento e monitoramento das ações empreendidas, possibilitando efetuar uma interpretação imparcial dos desvios entre os objetivos estabelecidos e o desempenho efetivo, e determinar rapidamente ações corretivas, se necessário.

5. Aumentam a flexibilidade de reação da empresa face às mudanças imprevistas.

6. Permitem uma organização e uma gestão mais rigorosa, fundamentadas em normas, orçamentos, calendários, e não em soluções administrativas improvisadas e aleatórias.

3.6 O PROCESSO DE MARKETING

Segundo Kotler (2003), as empresas podem optar por três estratégias de mercado relacionadas ao marketing:

1. Marketing indiferenciado; empresa não reconhece diferentes segmentos, engloba todos em uma só massa (um produto pode atender todo o mercado, como exemplo: Coca-Cola).

2. Marketing diferenciado; empresa decide operar em dois ou mais mercados, mas projeta programas de marketing para cada um deles.

3. Marketing focado; em ambos os casos acima a empresa busca atingir o mercado todo, em caso de limitações econômicas uma empresa pode optar por buscar uma grande participação em um sub-mercado.

A atuação central do marketing na organização tem como base principal o processo pelo qual a companhia cria valor para seus clientes-alvo. Segundo Dollan (2000) o valor é criado por meio da satisfação das principais necessidades dos consumidores. Deste modo, uma organização necessita posicionar-se não por meio do produto que vende, mas por meio do benefício oferecido ao consumidor.

Segundo Kotler e Armstrong (2003) o processo de marketing tem quatro componentes fundamentais:

(1) analisar as oportunidades de marketing,

(2) Selecionar consumidores - alvo,

(3) Desenvolver o mix de marketing e

(4) Administrar o esforço marketing.

Os autores também conceituam o sistema de marketing como um processo

que atua no âmbito estratégico da corporação e no âmbito operacional, provendo contribuições no campo da análise ambiental (marketing mix no contexto de competitividade).

3.7 PLANO DE MARKETING

- **Análise do mercado**

A eficiência do marketing tem início por meio da pesquisa de mercado. Esta análise revela os segmentos com maior potencial, os quais podem ser agrupados em clientes com necessidades e desejos específicos, após a detecção desses dados é importante verificar também a rentabilidade de cada segmento e o nicho de mercado.

Com a obtenção dos resultados de toda a pesquisa em mãos, é necessário elaborar um trabalho muito bem organizado para ser apresentado à empresa, sempre obedecendo às orientações da ABNT.

- **Análise do segmento e nichos de mercado**

O profissional de marketing tem a atribuição de definir os segmentos com maior potencial para a sua organização. Dessa forma, todo o investimento será centralizado em um público-específico, sem desperdiçar recursos em consumidores que não seriam atraídos pelo produto/serviço oferecidos pela organização. Para atingir o público-alvo nesta etapa do plano cada segmento e nicho deverão ser criteriosamente analisados, visando estabelecer quais são as principais necessidades dos clientes.

- **Análise PFOA**

Após a determinação dos segmentos a empresa realiza uma correlação desses segmentos-alvo, das empresas que concorrem diretamente e indiretamente com os

seus produtos e serviços. Esta etapa é efetivada por meio da análise PFOA, a saber: potencialidades e fragilidade da empresa, bem como as oportunidades e ameaças no ambiente externo. As potencialidades e fragilidades da organização podem ser consideradas como o poder de atuação da organização frente aos desafios do mercado impostos pelos concorrentes, já as ameaças e oportunidades podem ser representadas pelas variáveis ambientais que dominam o mercado externo.

- **Diagnóstico**

O diagnóstico deverá ser elaborado por meio de um texto claro e objetivo, com o intuito de descrever as principais características da empresa que determinarão o seu sucesso ao atuar neste segmento e nichos de mercado. No diagnóstico também deverão estar descritas as medidas contingenciais para enfrentar as deficiências da organização frente aos seus concorrentes.

- **Objetivos e metas**

Após a elaboração do diagnóstico, o empresário e empreendedor tem uma visão clara para elaborar os objetivos de marketing, sendo que estes são divididos em objetivos qualitativos, por exemplo: ser o líder de mercado e levantar mais informações do segmento da mesma natureza. Também existem os objetivos quantitativos, por exemplo: crescer 5% em vendas e conquistar 2% de marketing share. As metas de marketing são a atribuição de um prazo para cumprir os objetivos. Por exemplo: crescer 5% em vendas no primeiro trimestre de 2010 e ser líder de mercado nos próximos cinco anos. Resumidamente, podemos afirmar que os objetivos representam o que a empresa deseja atingir e as metas em quanto tempo ela pretende atingir estes objetivos.

- **Estratégias de Marketing**

As estratégias de marketing são as abordagens gerais que a organização implementará no mercado. Por exemplo: para atingir o objetivo de 5% de crescimento em vendas no primeiro trimestre a estratégia da empresa será uma campanha de promoção por meio de descontos progressivos no preço de lista. Outro exemplo pode

ser para atingir a liderança de mercado: a empresa comprará um concorrente com grande participação de mercado que lhe permitirá atingir a liderança no segmento.

- **Táticas e ações de Marketing**

A partir do diagnóstico a empresa elabora no nível tático (operacional) o *mix de marketing*, que concentra as decisões relativas aos 4 P's.

A organização então programa o *Mix de marketing* e utiliza sistemas de controle, para monitorar e avaliar os resultados a fim de aprimorar a estratégia de segmentação de mercado e a ações de Mix de Marketing (KOTLER e ARMSTRONG, 2003).

- **Monitoramento e Controle**

A empresa deverá adotar sistemas que lhe permitam acompanhar a evolução das vendas. Dentre os sistemas de monitoramento existem as auditorias de mercado, o credenciamento junto a associações de fabricantes ou de comércio. Os sistemas de controle nas organizações são denominados SIM – Sistemas de Informação de Mercado, estes sistemas são bancos de dados relacionais atualizados para prover os empresários, empreendedores e profissionais de marketing com informações relevantes para as ações de marketing e processo de tomada de decisão.

Aproveitando os conhecimentos que você acabou de adquirir, acesse a plataforma de ensino a distância e resolva o exercício: “Elaborando um plano de marketing”.

3.8 CONSIDERAÇÕES DA UNIDADE III

O Marketing é o processo de criação ou concepção de um produto ou serviço e engloba todo o processo de precificação, distribuição e promoção. Estas atividades são planejadas para que os objetivos individuais e organizacionais sejam atingidos.

O escopo ou alvo do marketing é amplo, sendo que é possível afirmar que todas as atividades humanas são alvo do processo de marketing, pois por meio delas as organizações oferecem os seus produtos e serviços e podem criar valor para os seus clientes, satisfazendo suas necessidades e desejos. Criar valor significa demonstrar e provar que os benefícios de um produto ou serviço são superiores aos custos percebidos. Os empresários e empreendedores devem adotar um Serviço de Informação de Marketing e por meio de da Inteligência de mercado, analisar, segmentar e criar campanhas de comunicação que possam encantar os clientes. Neste momento você deverá ser capaz de operacionalizar todas as atividades de marketing.

Na próxima unidade você aprenderá a utilizar os relatórios e indicadores financeiros. Este conhecimento permitirá que você compreenda a importância de se planejar e conduzir a gestão financeira na organização da atividade comercial, auxiliando-o na tomada de decisão. Por este motivo, assim que você terminar de resolver os exercícios desta unidade inicie a leitura da unidade IV.



TESTE SEU CONHECIMENTO

1- Releia o texto que aborda o composto de marketing, popularmente conhecido como 4P's e responda: Qual o componente do composto de marketing que representa um retorno financeiro para a empresa?

2- Qual é a diferença que existe entre a abordagem dos 4P's de Jeromy McCarth, os 4C's de Robert Lauterborn e os 4A's de Raimar Richards?

3- Ao elaborar o plano de marketing que atividades o empresário, empreendedor ou profissional de marketing deverá operacionalizar para cumprir esta etapa?



RESPOSTAS COMENTADAS

1. O único componente dos 4Ps que representa um retorno financeiro para a empresa é o preço, sendo que todos os outros componentes devem ser considerados como investimento. O preço deve ser calculado criteriosamente e de maneira genérica deverá ser suficiente para cobrir os custos e prover lucro necessário para o desenvolvimento do negócio.
2. Os 4Ps de McCarth permitem ao empresário pensar na perspectiva de uma empresa que tem um produto e precisa oferecê-lo para o mercado, os 4Cs de Lauterborn muda esta perspectiva e permite ao empresário colocar-se no lugar do consumidor para perceber o valor agregado dos produtos e serviços de sua empresa, e por fim os 4As de Richards descrevem além do composto mercadológico, a relação da empresa com o meio ambiente e avalia os resultados operacionais da adoção do conceito de marketing em função dos objetivos da empresa.
3. O empresário deverá iniciar as atividades por meio da análise do mercado geral, logo após deverá escolher um segmento, nicho ou sub-nicho para atuar. A análise PFOA e o diagnóstico devem aparecer na sequência, pois auxiliarão na fixação dos objetivos qualitativos e quantitativos, na elaboração das estratégias e táticas, bem como na implementação de um sistema de monitoramento e controle.

UNIDADE IV

RELATÓRIO GERENCIAIS DA ÁREA FINANCEIRA



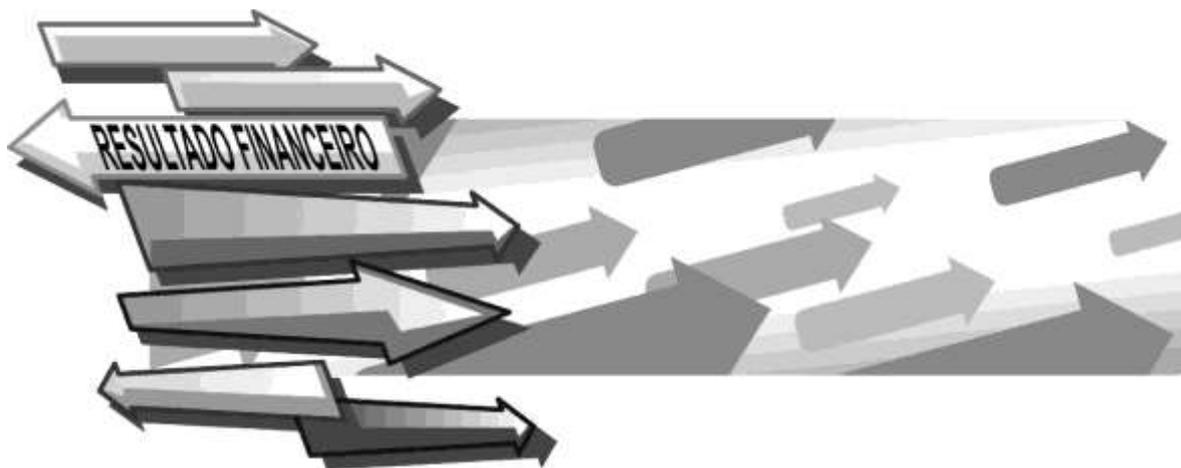
OBJETIVOS DA UNIDADE

- *Apresentar as funções dos principais relatórios gerenciais;*
- *Abordar e trabalhar a função dos indicadores financeiros com o intuito de planejar e conduzir a gestão financeira na organização da atividade comercial.*



HABILIDADES E COMPETÊNCIAS

- *Desempenho no planejamento de âmbito financeiro visando à organização da atividade comercial;*
- *Conhecimento dos principais relatórios gerenciais, sendo que esses representam a base para a organização e compreensão da gestão financeira;*
- *Criação e operacionalização de Relatórios Gerenciais Financeiros;*
- *Cálculo dos principais indicadores financeiros;*
- *Análise da viabilidade econômica e viabilidade financeira das organizações;*
- *Habilidade para projetar cenários e realizar o diagnóstico financeiro.*



Introdução

Nesta unidade você terá a oportunidade de conhecer os relatórios gerenciais e os indicadores financeiros. Segundo o SEBRAE, a maioria das organizações que não deram certo apresentava problemas de planejamento, principalmente financeiro. Uma organização deverá ter capacidade econômica e financeira, ou seja, recursos para sobreviver e para saudar os seus compromissos financeiros.

A maioria das organizações ao longo dos anos tem problemas em diversas áreas, estes problemas podem ser de gestão, investimento em novas tecnologias, entre outros. Uma das áreas que menos aparece para o público é a área financeira, porém os problemas financeiros acabam por desgastar toda a organização da empresa e em alguns casos as próprias pessoas responsáveis por este controle.

No dia a dia, um grande número de empresários e empreendedores não dá a atenção devida à área financeira. Este fato cria a sensação ao empresário de que algo está errado, sendo que por melhor que seja o desempenho do estabelecimento o resultado ao final de cada mês, semestre e ano mostra-se insatisfatório.

Segundo Assaf Neto (2005, p. 32), “a administração financeira é um campo de estudo teórico e prático que objetiva, essencialmente, assegurar um melhor e mais eficiente processo empresarial de captação e alocação de recursos de capital.” Por este motivo, a eficiência no gerenciamento financeiro nas organizações de qualquer porte necessita de sistemas de controle e de alguns relatórios gerenciais para que seja

possível acompanhar periodicamente a sua performance.

Segundo Cavalcante e Coiado (2010) os relatórios gerenciais da área financeira mais comuns são:

- Controle das Vendas Realizadas.
- Apuração dos Resultados da Empresa.
- Controle de Caixa do Movimento Realizado.
- Fluxo de Caixa.
- Balanço Gerencial.

E os principais indicadores financeiros são:

- Lucratividade sobre as vendas.
- Rentabilidade dos negócios.
- Poder de pagamento da empresa.
- Nível de endividamento da empresa.
- Margem de Contribuição.
- Ponto de Equilíbrio.

Ao planejar a organização de um novo negócio o empresário ou empreendedor deverá reunir as orientações necessárias para a gestão da área financeira da nova organização. Para que você possa conduzir o planejamento e a gestão, apresentaremos alguns modelos de relatórios gerenciais.

Uma das atividades mais importantes do empresário ou empreendedor que será trabalhada neste livro didático é a obtenção das informações importantes junto a área financeira de sua empresa. Estas informações necessitam ser sistematizadas por meio de relatórios gerenciais. As informações levantadas nos relatórios gerenciais

destacam alguns indicadores financeiros, porém este é o primeiro passo, o segundo e os demais passos dependem da análise e interpretação correta das informações.

Este livro didático apresentará os relatórios gerenciais básicos para a correta gestão do negócio.

4.1 CONTROLE DE VENDAS REALIZADAS

Normalmente, o proprietário de um pequeno comércio conhece o valor das vendas realizadas no mês. No entanto, conhecer apenas o montante vendido do mês encerrado, é uma informação incompleta, pois torna-se necessário conhecer qual foi o lucro gerado, como a margem de ganho nas vendas realizadas. Tais informações são necessárias para facilitar a análise do desempenho da empresa com relação às suas vendas, custos e lucro.

Acesse a aula 4 na plataforma de ensino a distância para acompanhar a explicação da função deste relatório. Utilize a planilha como material de apoio para aplicar este conhecimento na gestão de um negócio hipotético, ou se for o caso em um pequeno negócio do seu interesse.

Controle de Vendas Realizadas					
Data	Descrição do Produto	Valor das vendas	Custo	Lucro Bruto	Margem %
1	2	3	4	5= (3-4)	6= (5:3)
1/dez	Capa de Chuva Cod. X	R\$ 40,00	R\$ 26,00	R\$ 14,00	35%
2/dez	Jaqueta Cod. X	R\$ 200,00	R\$ 124,00	R\$ 76,00	38%
Total dia		R\$ 240,00	R\$ 150,00	R\$ 90,00	37%
2/dez	Bota Cod. X	R\$ 120,00	R\$ 84,00	R\$ 36,00	30%
2/dez	Capacete Cod. X	R\$ 300,00	R\$ 180,00	R\$ 120,00	40%
Total dia		R\$ 420,00	R\$ 264,00	R\$ 156,00	35%

Lançar	todos os	dias	do	mês	de dez.
31/dez	Macacão esportivo Cod. X	R\$ 1.500,00	R\$ 900,00	R\$ 600,00	67%
31/dez	Luva de couro Cod. X	R\$ 90,00	R\$ 70,00	R\$ 20,00	29%
Total dia		R\$ 1.590,00	R\$ 970,00	R\$ 620,00	48%
Total Mês		R\$ 36.000,00	R\$ 22.500,00	R\$ 13.500,00	60%

Fonte: ADAPTADO DO GUIA DO EMPREENDEDOR (SEBRAE, 2010)

Dentre os vários tipos de relatórios gerenciais, a nossa sugestão é o denominado “Controle de Vendas Realizadas”, o qual tem a finalidade de informar, conforme você pode ver na tabela acima, as vendas diárias realizadas por produto, os custos de cada mercadoria vendida, o lucro bruto e a margem de lucro sobre as vendas registradas. Este controle deverá ser realizado diariamente até o último dia útil de cada mês.

Apesar do objetivo principal deste relatório ser a visualização das vendas diárias realizadas, os custos de cada uma das mercadorias comercializadas, a indicação do lucro bruto e a margem bruta sobre as vendas por dia, semana ou mês, também aparecem, bem como o número de itens vendidos com o mesmo código e comercializados em um dia, semana, mês ou ano. Se a planilha estiver em Excel é só aplicar o filtro.

Se você estiver próximo a um computador assista a aula nº 4 e abra a planilha de Excel em material de apoio na aba controle de vendas realizadas e aplique um filtro no item capa de chuva.

Dicas importantes para montar o Relatório de Vendas Realizadas

O lançamento das vendas na coluna (3) representa todas as formas de entradas, a saber: vendas à vista e as vendas a prazo.

Na coluna (4) o custo das vendas corresponde ao valor pago pela mercadoria, sem levar em conta se ela já foi paga. Por este motivo, é necessária a identificação do custo em cada lançamento de venda. Entretanto, este tipo de controle normalmente será utilizado nas micro e pequenas empresas, sendo que nas empresas que controlam

os seus estoques por meio de um sistema informatizado esse relatório geralmente é automatizado pelo sistema.

O cálculo do lucro bruto pode ser obtido subtraindo-se os custos das mercadorias vendidas do valor das vendas realizadas. Por meio da margem de lucro o empreendedor visualiza qual o percentual de retorno financeiro sobre o valor da venda produto a produto.

Os relatórios gerenciais possuem informações complementares, em outras palavras, se você quiser compreender corretamente o que está acontecendo no âmbito financeiro de uma organização a análise correta necessariamente levará em conta as informações de alguns tipos de relatórios (CAVALCANTE e Coiado, 2010).

Por exemplo:

Se você comparar o Controle de Vendas Realizadas com a apuração de resultados da empresa, repare que os itens de 2 a 5 têm percentuais semelhantes. Entretanto, o volume de vendas foi diferente e por este motivo o desempenho do ano de 2002 foi inferior ao de 2001.

4.2 APURAÇÃO DE RESULTADOS DA EMPRESA

A função deste relatório é mostrar para o empresário ou empreendedor o resultado líquido mensal da organização. Para calcular o resultado líquido mensal você deverá subtrair o custo das mercadorias comercializadas, as despesas variáveis, as despesas fixas e as despesas financeiras da organização do valor total das vendas. É importante lembrar que o pró-labore dos sócios (como se fosse um salário mensal) se constitui numa despesa da empresa e por este motivo deve ser subtraído do total de vendas para se obter o resultado líquido.

Observe abaixo uma sugestão de modelo do relatório do resultado líquido mensal da empresa.

Acesse a aula 4 na plataforma de ensino a distância para acompanhar a explicação da função deste relatório. Utilize a planilha como material de apoio para aplicar este conhecimento na gestão de um negócio hipotético, ou se for o caso em um pequeno negócio do seu interesse.

Apuração de resultados da empresa					
		Dezembro de 2009		Dezembro de 2010	
Item	Descrição	Valor R\$	%	Valor R\$	%
1	Vendas	R\$ 36.000,00	100%	R\$ 23.456,00	100%
2	Custos das Mercadorias	R\$ 22.500,00	63%	R\$ 14.660,00	63%
3	Lucro Bruto (1-2)	R\$ 13.500,00	38%	R\$ 8.796,00	38%
4	Despesas Variáveis	R\$ 1.800,00	5%	R\$ 1.172,80	5%
5	Margem de Contribuição	R\$ 11.700,00	33%	R\$ 7.623,20	33%
6	Despesas Fixas	R\$ 6.500,00	18%	R\$ 9.382,40	40%
7	Despesas Financeiras	R\$ -	0	R\$ 1.172,80	5%
8	Resultado Líquido	R\$ 5.200,00	14%	R\$ (2.932,00)	-13%

Fonte: ADAPTADO DO GUIA DO EMPREENDEDOR (SEBRAE, 2010)

Este relatório deverá ser elaborado mensalmente, reparem que do item 2 ao 5 o percentual é semelhante de um ano para o outro, demonstrando que a proporção do custo da mercadorias, despesas variáveis e lucro-bruto são proporcionais ao exercício do ano anterior. Entretanto, ao observarmos as despesas fixas e as despesas financeiras fica fácil de saber onde está o problema do resultado ruim.

Segundo Cavalcante e Coiado (2010) após a identificação do item o empresário deverá aprofundar o estudo das despesas fixas e financeiras para elaborar uma solução que será aplicada no próximo mês.

Dicas importantes para montar o Relatório de Apuração de resultados da Empresa

Para montar este relatório você usará o mesmo já estudado anteriormente. O

valor das vendas (item 1) e o custo da mercadoria comercializada (item 2), deverão ser transferidos do relatório gerencial “Controle de Vendas Realizadas”. O cálculo do lucro bruto (item 3) deverá ser obtido subtraindo os custos das mercadorias do total das vendas realizadas.

O item 4 (despesas variáveis) representam os gastos que ocorrem no momento da efetivação da venda da mercadoria. As despesas variáveis estão diretamente relacionadas ao volume das vendas e neste caso o mais importante não é eliminar o gasto e sim tratá-lo como um investimento na entrega de valor. As principais despesas variáveis de uma loja de motocicletas são os impostos municipais, estaduais e federais que incidem nas vendas, bem como os incentivos que são oferecidos aos vendedores por meio de comissões. Estas despesas serão acrescidas do pagamento de royalties nos estabelecimentos que forem franqueados.

O cálculo do item 5 (margem de contribuição) é obtido ao subtrair as despesas variáveis do lucro bruto. A geração do lucro ocorre quando a margem de contribuição supera o valor das despesas fixas e as despesas financeiras.

O item 6 (despesas fixas) representa as despesas necessárias para manter a organização da empresa funcionando, que são compostas, por exemplo, pelo aluguel, taxa de condomínio, contas de luz, água, internet, telefone, retirada dos sócios, salários e encargos sociais, entre outras despesas.

O item 7 (despesas financeiras) representa os juros pagos pelo estabelecimento, que são decorrentes de empréstimos bancários, serviço de descontos de duplicatas e cheques. Outras taxas como as cobradas nas vendas efetivadas por meio de cartões de crédito também são incluídas nas despesas financeiras.

O item 8 (resultado líquido) tem a função de mostrar ao empresário se a empresa teve lucro ou prejuízo, sendo que se o resultado deste item for positivo a empresa teve lucro e se for negativo a empresa teve prejuízo (CAVALCANTE e Coiado, 2010).

4.3 RELATÓRIO DE CONTROLE DE CAIXA DO MOVIMENTO REALIZADO

A função do Controle de Caixa é registrar a movimentação financeira da empresa, por meio do registro das entradas e saídas dos recursos financeiros e a apuração do saldo disponível. “O orçamento de caixa dá ao gerente financeiro uma clara visão do momento exato das entradas e saídas de caixa esperadas através de um dado período.” (GITMAN, 2001, p. 436)

Acesse a aula 4 na plataforma de ensino a distância para acompanhar a explicação da função deste relatório. Utilize a planilha como material de apoio para aplicar este conhecimento na gestão de um negócio hipotético, ou se for o caso em um pequeno negócio do seu interesse.

Controle de Caixa do Movimento Realizado						
Itens	Dia 1	Dia 2	Dia 3	Dia...	Dia 31	Total mensal
1. Saldo Inicial	R\$ 2.000,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.700,00	R\$ 700,00	R\$ (1.200,00)	
2. Entradas						
2.1 Venda a Vista	R\$ 1.200,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.600,00	R\$ 600,00	R\$ 800,00	R\$ 5.200,00
2.2 Recebimento Cliente	R\$ 3.000,00	R\$ 4.200,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.200,00	R\$ 7.000,00	R\$ 18.400,00
2.3 Outras Entradas	R\$ 200,00	R\$ 600,00	R\$ 400,00	R\$ 800,00	R\$ 400,00	R\$ 2.400,00
Total de Entradas	R\$ 4.400,00	R\$ 5.800,00	R\$ 4.000,00	R\$ 3.600,00	R\$ 8.200,00	R\$ 26.000,00
3. Saídas						
3.1 Fornecedores	R\$ 2.800,00	R\$ 3.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.120,00	R\$ 13.920,00
3.2 Despesas	R\$ 1.600,00	R\$ 1.800,00	R\$ 2.800,00	R\$ 2.400,00	R\$ 2.600,00	R\$ 11.200,00
3.3 Outras Saídas	R\$ 200,00	R\$ 100,00	R\$ 200,00	R\$ 100,00	R\$ 400,00	R\$ 1.000,00
Total de saídas	R\$ 4.600,00	R\$ 4.900,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.500,00	R\$ 6.120,00	R\$ 26.120,00
4. Saldo Final (1+2-3)	R\$ 1.800,00	R\$ 2.700,00	R\$ 700,00	R\$ (1.200,00)	R\$ 880,00	

Fonte: ADAPTADO DO GUIA DO EMPREENDEDOR (SEBRAE, 2010)

Por meio deste relatório o empresário ou empreendedor, no nosso exemplo, Sr. José e seus sócios, terão condições de avaliar o histórico da movimentação de caixa dos seus negócios, descobrir e corrigir desvios, além de projetar as despesas dos próximos períodos.

Dicas importantes para montar o Controle de Caixa do Movimento Realizado

O item 1 (valor do saldo inicial) representa os recursos financeiros em caixa, eles são a soma do dinheiro, cheques, e saldo em conta corrente depositado no banco.

O item 2 (entradas de caixa) representa os valores recebidos nas vendas efetivadas à vista, mas nesse ponto também é importante destacar os valores recebidos por cheques pré-datados, duplicatas e as vendas efetivadas através do cartão de crédito. O valor denominado na tabela de outras entradas é referente aos juros advindos de clientes que pagaram as contas com atraso e também os juros da aplicação das sobras de caixa em produtos financeiros.

O item 3 (saídas de caixa) representa os pagamentos efetivados pela empresa aos fornecedores, bem como o saldo das despesas operacionais básicas para manter a atividade da empresa, por exemplo: contas de luz, água, internet e telefone, salários e comissões dos funcionários de vendas, aluguel do local e outras despesas. Os valores expressos em outras saídas de caixa também incluem a amortização de dívidas advindas das taxas fiscais, dívidas com bancos e outras organizações da mesma categoria.

Cabe destacar que o saldo final, bem como o lucro líquido são itens diferentes e por este motivo não podem ser considerados compatíveis (Cavalcante & Coiado, 2010).

4.4 FLUXO DE CAIXA MENSAL

A função do Fluxo de Caixa Mensal é registrar as entradas e saídas de recursos previstos dos recursos financeiros e indicar o saldo a disposição no período previsto. Os lançamentos no Fluxo de Caixa Mensal devem ser realizados diariamente.

Acesse a aula 4 na plataforma de ensino a distância para acompanhar a explicação da função deste relatório. Utilize a planilha como material de apoio para aplicar este conhecimento na gestão de um negócio hipotético, ou se for o caso em um pequeno negócio do seu interesse.

Conforme Teixeira e Pereira (2001) os fluxos de caixa podem apresentar diversos objetivos, dentre eles:

- *Dimensionar o nível de caixa da empresa para manter sua liquidez;*
- *Estabelecer adequado fluxo financeiro entre ingressos e desembolsos de caixa da empresa;*
- *Otimizar, de forma rentável e segura, as futuras inversões de capitais próprios e de terceiros;*
- *Aplicar os futuros excedentes de caixa no mercado financeiro;*
- *Captar os recursos financeiros para suprir as necessidades de caixa;*

UNIDADE IV - RELATÓRIO GERENCIAIS DA ÁREA FINANCEIRA

- Realizar a captação de capitais financeiros necessários para o plano geral de operações.

Fluxo de caixa mensal						
Itens	Dia 1	Dia 2	Dia 3	Dia...	Dia 31	Total
1. saldo Inicial	R\$ (1.000,00)	R\$ -	R\$ (100,00)	R\$ 100,00	R\$ (600,00)	
2. Entradas						
2.1 Venda a Vista	R\$ 1.600,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.600,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.200,00	R\$ 6.400,00
2.2 Receb. Duplicatas	R\$ 3.400,00	R\$ 3.600,00	R\$ 3.000,00	R\$ 2.800,00	R\$ 6.000,00	R\$ 18.400,00
2.3 Outras Entradas	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 400,00	R\$ 600,00	R\$ 400,00	R\$ 2.600,00
Total de Entradas	R\$ 5.600,00	R\$ 5.200,00	R\$ 5.000,00	R\$ 4.400,00	R\$ 7.600,00	R\$ 27.400,00
3. Saídas						
3.1 Fornecedores	R\$ 3.200,00	R\$ 3.400,00	R\$ 2.400,00	R\$ 2.600,00	R\$ 2.000,00	R\$ 13.600,00
3.2 Despesas	R\$ 1.200,00	R\$ 1.400,00	R\$ 2.200,00	R\$ 2.400,00	R\$ 3.000,00	R\$ 10.200,00
3.3 Outras saídas	R\$ 200,00	R\$ 100,00	R\$ 200,00	R\$ 100,00	R\$ 400,00	R\$ 1.000,00
Total de Saídas	R\$ 4.600,00	R\$ 4.900,00	R\$ 4.800,00	R\$ 5.100,00	R\$ 5.400,00	R\$ 24.800,00
4. Saldo Final (1+2-3)	R\$ -	R\$ 300,00	R\$ 100,00	R\$ (600,00)	R\$ 1.600,00	

Fonte: ADAPTADO DO GUIA DO EMPREENDEDOR (SEBRAE, 2010)

Dicas importantes para montar o fluxo de caixa mensal

A elaboração do fluxo de caixa mensal é semelhante ao Controle do movimento de Caixa, porém este relatório tem a função de demonstrar as entradas e saídas de caixa no futuro. Por este motivo, de acordo com Cavalcante e Coiado (2010), o fluxo de caixa é uma projeção do que irá acontecer na trajetória financeira da organização

em um determinado período, em conformidade com os vencimentos dos valores a serem recebidos dos clientes e os valores a serem pagos para os fornecedores e outros credores da organização.

4.5 BALANÇO GERENCIAL

A função do Balanço Gerencial é prover ao empresário uma rápida visualização da aplicação dos recursos na empresa, estas aplicações são denominadas de ativos. A outra função é indicar a fonte dos recursos financeiros denominadas de passivo, estas deverão ser somadas ao patrimônio líquido. Em resumo são considerados ativos os bens e direitos da empresa. Em contrapartida o passivo é a soma das dívidas com terceiros mais o patrimônio líquido (pl). O patrimônio líquido representa a soma dos recursos financeiros que foram investidos na organização pelas pessoas que compõem a sociedade.

Acesse a aula 4 na plataforma de ensino a distância para acompanhar a explicação da função deste relatório. Utilize a planilha como material de apoio para aplicar este conhecimento na gestão de um negócio hipotético, ou se for o caso em um pequeno negócio do seu interesse.

Balanço Gerencial					
Ativo	31/12/2009	31/12/2010	Passivo	31/12/2009	31/12/2010
Disponível	R\$ 880,00	R\$ 400,00	Fornecedores	R\$ 22.500,00	R\$ 25.100,00
Contas a receber	R\$ 10.000,00	R\$ 10.600,00	Contas a pagar	R\$ 10.000,00	R\$ 12.000,00
Estoques	R\$ 40.000,00	R\$ 42.000,00	Empréstimos	R\$ -	R\$ 1.400,00
Imobilizada	R\$ 14.560,00	R\$ 15.000,00	Total do Passivo	R\$ 32.500,00	R\$ 38.500,00
			Patrimônio Líquido		
			Capital	R\$ 43.120,00	R\$ 46.000,00
			Lucros Acumulados	R\$ 2.880,00	R\$ (1.500,00)
			Total do Patrimônio	R\$ 47.500,00	R\$ 44.500,00
Total do Ativo	R\$ 65.440,00	R\$ 68.000,00	Total do Passivo + PL	R\$ 80.000,00	R\$ 83.000,00

Fonte: ADAPTADO DO GUIA DO EMPREENDEDOR (SEBRAE, 2010)

Dicas para montar o Balanço Gerencial

Para montar o Balanço Gerencial você deverá ter basicamente duas colunas, uma para fazer o lançamento dos ativos e a outra para fazer o lançamento do passivo. Conforme já foi afirmado e demonstrado no relatório, o ativo é a soma de todos os recursos aplicados no empreendimento e que certamente dará um retorno financeiro. Já o passivo indica a origem dos recursos obtidos pelo empreendimento para serem investidos no ativo. Diante destes fatos, você poderá observar que a soma dos ativos é igual à soma do passivo, por um motivo muito simples, a soma dos recursos financeiros aplicadas no ativo, são originadas no passivo, em outras palavras, os proprietários, sócios, investidores, bancos, agentes de fomento financiam o investimento no ativo.

Ao observar os ativos você deverá levar em conta que o “Disponível” indica todos os recursos que a empresa tem no caixa e depositado nos bancos, sendo que estes estão à disposição da empresa. As contas a Receber são a soma das duplicatas a receber, cheques pré-datados, as faturas das operações realizadas por meio dos cartões de créditos, entre outras da mesma natureza. Ao analisar os estoques, você deverá avaliá-lo ao preço do custo de sua aquisição.

Outra dúvida comum é em relação ao “Imobilizado”, que é a soma dos bens que a empresa usa para manter as operações da organização, por exemplo: as instalações da loja de motocicletas necessitam de prateleiras, balcões de atendimento, computadores, oficina mecânica, uma sala de espera, vitrines, ventiladores, mobiliário em geral e outros utensílios próprios para desenvolver a atividade. Já o passivo é composto por contas de fornecedores e contas a pagar. A primeira indica as dívidas que o estabelecimento possui com os fabricantes e distribuidores das mercadorias e peças. Já a segunda indica todas as despesas realizadas pela empresa que deverão ser pagas em prazos específicos, são exemplos destas contas: salários e comissões dos funcionários, impostos e encargos sociais devidos, em outras palavras, é a soma dos compromissos existentes com todos os stakeholders (públicos de interesse da organização) que deverão ser pagos nos prazos firmados no momento da negociação dos mesmos ou no caso dos impostos dentro do prazo legal vigente. Os “empréstimos” junto ao sistema financeiro referem-se aos que foram contratados junto aos bancos devido ao desequilíbrio nas contas ou na forma de recursos que serão investidos, prevendo um retorno suficiente para o pagamento destes empréstimos e aquisição de

recursos para novos investimentos.

A conta “patrimônio líquido” indica o capital inicial e a soma dos lucros acumulados no período de atividades da empresa. O patrimônio líquido indica a condição líquida da empresa, em outras palavras, a quantia exata que pertence a cada um dos sócios no caso do encerramento das atividades do estabelecimento. Para calcular o patrimônio líquido você deverá subtrair o passivo do ativo.

Um dos destaques que você deverá levar em consideração é que o Lucro Líquido aumenta o Patrimônio Líquido da empresa, entretanto, o inverso é verdadeiro, sendo que nos casos em que ocorrerem prejuízos, há uma diminuição do Patrimônio Líquido. Você deverá lembrar que o valor do Lucro Líquido não é necessariamente encontrado no caixa da empresa, ele pode ser apurado por meio do aumento de qualquer componente do ativo, a saber: os estoques, contas a receber e imobilizado, bem como na diminuição do passivo, a saber: quando a empresa salda as dívidas com os fornecedores, consegue saldar empréstimos, entre outras diminuições do passivo.

Outra observação importante que tem que ser avaliada pelo empresário é a diminuição do Patrimônio Líquido no fechamento de um exercício para o outro. Este acontecimento deve ser entendido como um sinal de alerta, sendo que os sócios estão tendo prejuízos e, dessa forma, os recursos que eles aplicaram na empresa estão diminuindo. O desejável para a empresa seria um resultado totalmente contrário a esse, com a obtenção de um retorno do valor investido mais a sobra dos compromissos que foram saldados. Esse acontecimento pode ser observado na tabela acima, sendo que o Patrimônio Líquido no mês de dezembro de 2009 era de R\$ 47.500,00. Entretanto a situação líquida do mês de dezembro de 2010 foi de R\$ 44.500,00. O fato gerador desta diminuição foi o prejuízo de R\$ 2932,00, indicado no Relatório Gerencial para Apuração dos Resultados do Estabelecimento no mês de dezembro de 2010.

Neste momento você obteve todas as informações necessárias para lidar com os relatórios gerenciais no âmbito financeiro. Reveja a aula da Gestão Financeira disponível na plataforma de ensino a distância. Acesse estes relatórios em material de apoio e desenvolva a atividade proposta na plataforma de ensino a distância para ajudar o Sr. José e seus sócios a fazerem o gerenciamento financeiro da organização.

4.6 INDICADORES FINANCEIROS

A geração dos indicadores financeiros é importante para complementar a análise feita nos relatórios gerenciais, estes indicadores são índices calculados por meio dos valores da empresa, no intuito de auxiliar o Sr. José e seus sócios no acompanhamento da condição econômica e financeira em um determinado período.

Outra função destes indicadores é prover o gestor da loja de motocicletas de informações fundamentais para o bom andamento do estabelecimento, por meio de indicadores financeiros que possam contribuir para a correção dos desvios que prejudicam o desempenho dos negócios.

Os indicadores financeiros podem ser usados para diversas aplicações e por este motivo existe uma quantidade de variações dos mesmos. Entretanto, você verá neste livro didático aqueles que normalmente são considerados os mais necessários na organização da atividade comercial. A partir desse conhecimento será mais fácil você conquistar um equilíbrio financeiro e econômico.

4.6.1 LUCRATIVIDADE SOBRE AS VENDAS

A lucratividade sobre as vendas é um indicador que tem a função de evidenciar e quantificar a lucratividade da empresa, em outras palavras, é a capacidade de ganho da empresa ao comparar o seu lucro líquido ao montante das vendas.

Para você calcular o índice de lucratividade sobre as vendas copie em um papel as informações do relatório “Apuração de Resultado da Empresa” e realize o procedimento abaixo para calcular o índice de lucratividade:

Cálculo: Resultado Líquido: vendas X 100

Ao realizar o cálculo: R\$ 5.200,00 : R\$ 36.000,00 = 0,1444

O resultado da conta foi 0,14444444. Para você visualizar o quanto representa de 100% multiplique por 100 e o resultado fica mais fácil de ser entendido, a saber:

14,44%.

Em outras palavras com base nas informações retiradas do relatório gerencial “Apuração de Resultados da Empresa” do mês de dezembro de 2009, a lucratividade da empresa foi de 14,44%. Por meio deste resultado o empresário tem a rápida noção que a cada R\$ 100,00 de venda efetivada, o estabelecimento auferiu um ganho líquido de R\$ 14,44 em média. Entretanto no mês de outubro de 2010 a situação mudou, a cada R\$ 100,00 de venda o estabelecimento obteve uma perda de R\$ 12,50, em outras palavras, o estabelecimento fechou esse mês com prejuízo.

Genericamente falando, quanto maior o índice de lucratividade melhor para o estabelecimento. Entretanto, a certeza de que a empresa está tendo um bom desempenho deverá ser confirmada por meio da comparação com as outras empresas do mesmo segmento (Cavalcante & Coiado, 2010).

4.6.2 RENTABILIDADE DOS NEGÓCIOS

Todos nós quando investimos os nossos recursos financeiros no banco, o fazemos com a perspectiva de obter um bom retorno no menor espaço de tempo possível. Os empresários pensam de maneira semelhante, porém os negócios sempre têm a expectativa de prover retornos maiores que os bancos para os seus investimentos. Por este motivo, o indicador “Rentabilidade dos Negócios” tem a função de apontar o poder de retorno sobre o dinheiro investido na empresa para o gestor, ou no caso do nosso exemplo, para o Sr. José e seus sócios.

Outro ponto a ser destacado em relação à rentabilidade (capacidade de ganho) dos negócios é que no mínimo existem duas maneiras de entender a questão, ou seja, você pode calcular a rentabilidade do estabelecimento e também a rentabilidade dos donos da empresa.

Para você calcular a capacidade de ganho da empresa (rentabilidade) deverá dividir o resultado líquido (lucro líquido) pelo total do ativo da empresa, baseando-se nos valores apresentados nos relatórios gerenciais.

Cálculo: Resultado Líquido: Ativo Total

A Rentabilidade da empresa do mês de dezembro de 2009 foi de: R\$ 5.200,00:
R\$ 65.440,00 = 7,94%

A Rentabilidade da empresa do mês de dezembro de 2010 foi de:(R\$ 2.936,00):
R\$ 68.000,00 = (4,31%)

Ao avaliarmos os indicadores apresentados acima, chegamos a conclusão de que a rentabilidade do estabelecimento no mês de dezembro de 2009 foi de 7,94%, em outras palavras, a cada R\$ 100,00 investidos nos ativos da empresa houve um retorno de R\$ 7,94 em média. Já a rentabilidade do estabelecimento no mês de dezembro de 2010 foi ruim, ou seja, o estabelecimento apresentou um prejuízo de R\$ 2.932,00 e o seu índice foi de (4,31%) negativo. Por este motivo, a cada R\$ 100,00 investidos no ativo em dezembro de 2010 o estabelecimento perdeu R\$ 4,31 em média.

Para calcular a rentabilidade dos donos do estabelecimento, a saber, a sua capacidade de ganho, você deverá dividir o resultado líquido (lucro líquido) pelo total do Patrimônio Líquido. As informações para estes cálculos serão retiradas dos dados constantes nos relatórios gerenciais da empresa:

Cálculo:

Rentabilidade dos donos = Resultado Líquido: Total do Patrimônio Líquido

Logo, a rentabilidade dos donos do estabelecimento em dezembro de 2009: R.
D. = R\$ 5.200,00 : R\$ 47.500,00 = 10,94%

Rentabilidade dos proprietários da empresa em dezembro de 2010: (R\$ 2.932,00): R\$ 44.500,00 = (6,58%)

Ao avaliarmos os indicadores acima, chegamos a conclusão de que no mês de dezembro de 2009 a capacidade de ganho dos donos do estabelecimento foi de 10,94%, em outras palavras, a cada R\$ 100,00 investidos na empresa pelo Sr. José e seus sócios houve um ganho de R\$ 10,94 em média.

Já analisando o resultado do mês de dezembro de 2010 houve uma perda

de R\$ 2.932,00. E por este motivo a cada R\$ 100,00 que os donos investiram no estabelecimento houve um prejuízo de R\$ 6,58.

4.6.3 CAPACIDADE DE PAGAMENTO DA EMPRESA

A capacidade de pagamento da empresa deverá ser analisada em relação a sua liquidez, ou melhor, este indicador destaca se o estabelecimento tem meios para saldar os seus compromissos em um determinado exercício da atividade da empresa.

A análise da liquidez (capacidade de pagamento) de uma empresa pode ser calculada regularmente de duas maneiras: uma por meio das informações do relatório gerencial de Fluxo de Caixa e a outra analisando a capacidade de pagamento (liquidez) do estabelecimento, que poderá ser efetivada por meio dos indicadores financeiros demonstrados a seguir:

$$\text{Liquidez} = (\text{Disponível} + \text{Contas a Receber} + \text{Estoques}) : \text{Total do Passivo}$$

Ao consultar as informações do “Relatório Balanço Gerencial”, você poderá efetivar o cálculo da liquidez do mês de dezembro de 2009 e 2010, e entender melhor como funciona este cálculo.

Capacidade de pagamento (liquidez) da empresa no mês de dezembro de 2009:

$$\text{C. P.} = (\text{R\$ } 880,00 + \text{R\$ } 10.000,00 + \text{R\$ } 40.000,00) : \text{R\$ } 32.500,00 = 1,57.$$

Capacidade de pagamento (liquidez) da empresa no mês de dezembro de 2010: C. P. = (R\$ 400,00 + R\$ 5.600,00 + R\$ 42.000,00) : R\$ 38.500,00 = 1,25

Perceba que o indicador acima nos permite chegar a conclusão que a capacidade de pagamento do estabelecimento do mês de dezembro de 2009 foi de 1,57, ou melhor, a cada R\$ 100,00 de dívidas o estabelecimento adquiriu R\$ 157,00 para saldar os compromissos, por meio de seus estoques, contas a receber e os recursos disponíveis.

Para saber se a condição da empresa é boa o indicador deverá apresentar o

valor acima de um (1), sendo que resultados abaixo de um (1) relatam que a situação da empresa é desfavorável e poderá estar comprometida.

Este indicador deverá ser analisado em conjunto com outros componentes do estabelecimento, por exemplo: os estoques da loja do Sr. José e seus sócios irão variar de acordo com o ciclo da economia (inflação, recessão, recuperação e prosperidade). Entretanto, o “Contas a Receber” indica maior liquidez, sendo que a sua característica é a necessidade de um menor tempo para se transformar em dinheiro ao ser comparado aos “Estoques” (CAVALCANTE e COIADO, 2010).

Por este motivo, enquanto os estoques apresentarem valores significativos, o estabelecimento terá a opção de calcular a sua liquidez sem levá-los em consideração para obter o cálculo da capacidade de pagamento.

Acompanhe o exemplo abaixo para um melhor entendimento da situação explicitada.

A capacidade de pagamento (liquidez) do estabelecimento sem levar em consideração os estoques para o mês de dezembro de 2009. O cálculo é o seguinte:

$$C. P. = \text{Disponível} + \text{Contas a Receber} : \text{Total do Passivo}$$

$$C. P. = R\$ 880,00 + R\$ 10.000,00 : R\$ 32.500,00 = 0,33$$

A capacidade de pagamento (liquidez) do estabelecimento sem levar em consideração os estoques para o mês de dezembro de 2010.

$$C. P. = \text{Disponível} + \text{Contas a Receber} : \text{Total do Passivo}$$

$$C. P. = R\$ 400,00 + R\$ 10.600,00 : R\$ 38.500,00 = 0,29$$

Ao analisar o indicador que acabamos de calcular você poderá identificar que a capacidade de pagamento do estabelecimento sem levar em consideração os estoques para o mês de dezembro de 2009 foi de 0,33, a saber: a cada R\$ 100,00 de dívida o estabelecimento tem apenas R\$ 33,00 de disponibilidade e valores a receber para saldar os seus compromissos. Neste exemplo, a situação financeira do estabelecimento está muito complicada, sendo que o valor dos estoques apresenta-se alto. Já no mês de dezembro de 2010, a capacidade de pagamento do estabelecimento, sem levar

em consideração os estoques, foi de 0,29, a saber: a cada R\$ 100,00 de dívidas com os credores, o estabelecimento contava com apenas R\$ 29,00 de disponibilidade e valores a receber para saldar os seus compromissos com os credores. Neste caso, o indicador demonstra que o estabelecimento apresenta uma situação financeira muito difícil.

O Sr. José e seus sócios deverão manter um volume de estoque compatível com as demandas da empresa para não afetar o capital de giro (Disponível + Contas a Receber + Estoques). O volume deste estoque deverá corresponder a demanda de dois a três meses de vendas e assistência técnica, sendo que três meses de vendas e assistência técnica é um volume considerado razoável em razão dos estoques serem avaliados conforme o custo de sua aquisição (Cavalcante & Coiado, 2010).

4.6.4 NÍVEL DE ENDIVIDAMENTO DA EMPRESA

A função desse indicador é apontar qual o nível de dependência do estabelecimento em relação aos recursos adquiridos de bancos. Quanto maior for a dependência dos recursos dos bancos, maior será o volume da conta: despesas financeiras (em razão dos juros contratados). Se o endividamento do estabelecimento ficar fora de controle, poderá ocorrer como desdobramento desta situação a quebra da empresa. Por este motivo, o Sr. José sabe que o cálculo e o monitoramento desse indicador é fundamental para que ele e seus sócios possam projetar os possíveis cenários para o estabelecimento.

Para calcular o nível de endividamento da empresa você deverá analisar as informações do relatório gerencial, chamado Balanço Gerencial, e em seguida utilizar a fórmula:

$$\text{Nível de endividamento da empresa} = \frac{\text{Total do Passivo}}{\text{Total do Ativo}}$$

Com base nos valores apontados no Balanço Gerencial você acompanhará o cálculo do Nível de Endividamento da Empresa para os meses de dezembro de 2009

e dezembro de 2010.

Nível de Endividamento da Empresa em 12/09.

= Total do Passivo: Total do Ativo

Detalhando as informações do passivo:

Fornecedores + Contas a Pagar + Empréstimos: Total do Ativo

= R\$ 22.500,00 + R\$ 10.000,00 + R\$ 0,00: 65.440,00 = 49,66%

O resultado do cálculo aponta que o Nível de Endividamento da Empresa em 12/09 foi de 49,66%. Este resultado nos indica que 49,66% dos recursos financeiros investidos nos ativos da empresa (disponível, contas a receber, estoques e imobilizado) são provenientes dos recursos dos bancos, fornecedores e outros credores e já os 59,34% são compostos por recursos próprios.

As informações indicam que o percentual de capital próprio no estabelecimento é superior aos recursos provenientes de bancos, fornecedores e outros tipos de credores. Por este motivo, podemos considerar que o nível de endividamento do estabelecimento é aceitável.

Nível de Endividamento da Empresa em 12/10.

Fornecedores + Contas a Pagar + Empréstimos: Total do Ativo

R\$ 25.100,00 + R\$ 12.000,00 + R\$ 1.400,00: R\$ 68.000,00 = 56,61%

O cálculo acima indica que em 12/10 o nível de endividamento do estabelecimento era de 56.61%, ao compararmos ao mesmo período em 2009 o nível de endividamento era de 49,66%. Estes valores indicam que houve um aumento no endividamento do estabelecimento de um ano para o outro, em outras palavras 56,61% dos recursos para financiar o ativo são provenientes de terceiros e 43,39% são recursos próprios do estabelecimento. Apesar da empresa operar com um nível de endividamento em torno de 50% podemos considerar que a situação continua aceitável. Entretanto, o Sr. José e seus sócios não podem esquecer que o custo dos recursos dos bancos é muito maior do que a utilização de recursos próprios.

4.6.5 MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

O item 5 (margem de contribuição) do relatório “Apuração de Resultados da Empresa” é calculado por meio da subtração das despesas variáveis do lucro bruto. Para que o estabelecimento tenha lucro, o volume da margem de contribuição tem que superar as despesas fixas e financeiras. Ao efetuarmos este cálculo para o ano de 2009 a Margem de Contribuição do mês do dezembro, de acordo com a apuração de Resultados da Empresa, foi de R\$ 11.700,00 e o valor da Margem de Contribuição do mês de dezembro de 2010 foi de R\$ 7.624,00, ou seja, 33% do faturamento total do estabelecimento.

O cálculo da margem de contribuição também poderá ser efetivado por meio da diferença entre o preço de venda de um produto e os seus custos variáveis (custo da mercadoria mais as despesas variáveis), conforme o exemplo abaixo:

Imagine que um produto qualquer esteja sendo comercializado por R\$ 40,00 a unidade, a um custo de aquisição de R\$ 24,00 para a sua aquisição e despesas variáveis (comissões e impostos sobre vendas) de 10% do seu preço de venda, a saber, R\$ 4,00. Neste exemplo, a Margem de Contribuição desse produto foi de R\$ 12,00. Por este motivo, a cada unidade comercializada desse produto, ele contribui com R\$ 12,00 para sanar as despesas fixas e financeiras e construir o lucro líquido do estabelecimento (CAVALCANTE e COIADO, 2010).

LEMBRE-SE!

MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO = PREÇO DE VENDA - GASTOS VARIÁVEIS

MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO = R\$ 40,00 - R\$ 24,00 - R\$ 4,00

MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO = R\$ 12,00

Outra forma de calcular a margem de contribuição é em percentagem. Para realizar este cálculo você deverá dividir o valor da margem de contribuição pelo preço de venda, conforme você poderá acompanhar abaixo:

R\$ 12,00: R\$ 40,00 = 0,3 que em percentual é igual a 30%.

A interpretação que O Sr. José e você deverão levar em conta é que um estabelecimento comercial necessita destes indicadores para que o gestor saiba qual é a margem de contribuição dos principais produtos comercializados e também saber qual é a participação destes produtos no faturamento da empresa. Ao comparar a Margem de Contribuição Percentual de cada produto com a porcentagem de participação desse produto no faturamento do estabelecimento teremos que encontrar a Margem de Contribuição Ponderada.

Vamos supor que o produto que nós comentamos acima tenha uma participação de 40% no faturamento total da empresa, a Margem de Contribuição Ponderada seria de 12%.

Exemplificando melhor o cálculo:

MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO PONDERADA = % MC x % PART. No FATUR.

MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO PONDERADA = 30% X 40%

MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO PONDERADA = 12%

4.7 PONTO DE EQUILÍBRIO

Os estabelecimentos comerciais e as empresas necessitam de um volume de vendas que possa ser suficiente para igualar a soma dos seus custos e despesas para gerar prejuízo.

A saber, no mês em que as vendas foram iguais aos custos e despesas totais, afirmamos que o estabelecimento atingiu o Ponto de Equilíbrio. Entretanto, nestes casos o estabelecimento não teve nem lucro, nem prejuízo. O ponto de equilíbrio pode ser calculado conforme segue abaixo:

$$\text{Ponto de Equilíbrio Vendas} = \text{Custos} + \text{Despesas Totais}$$

Existem outras formas de calcular o Ponto de Equilíbrio (P.E.). Porém, para calcular o Ponto de Equilíbrio você deverá utilizar valores constantes do relatório gerencial “Apuração de Resultados da Empresa”.

O cálculo é o seguinte:

PE = Despesas fixas (+) despesas financeiras (:) pela % da margem de contribuição

Ao efetuarmos o cálculo do PE do mês de dezembro de 2009 o Ponto de Equilíbrio do estabelecimento foi de R\$ 19.696,00. Abaixo segue a demonstração do cálculo para uma melhor compreensão:

$$\text{PE do mês de dez 2009} = \text{R\$ 6.500,00} + \text{R\$ 0,0} : 33\%$$

$$\text{PE do mês de dez 2009} = \text{R\$ 19.696,00}$$

$$\text{PE do mês de dez 2010} = \text{R\$ 9.382,40} + \text{R\$ 1.172,80} : 33\%$$

$$\text{PE do mês de dez 2010} = \text{R\$ 31.985,45}$$

Observe os valores do relatório gerencial “Apuração de Resultados”, as vendas em dez. de 2009 totalizaram R\$ 36.000,00 e o ponto de equilíbrio foi de R\$ 19.696,00. Por essa razão a empresa apresentou um lucro líquido de R\$ 5.200,00, devido as vendas totais terem superado o ponto de equilíbrio. Entretanto, ao analisar o mês de dezembro de 2010 o estabelecimento apresentou um prejuízo de R\$ 2.932,00, sendo que as suas vendas foram de R\$ 23.456,00 e o ponto de equilíbrio foi de R\$ 31.985,45, portanto, muito superior ao faturamento do estabelecimento no mês de dezembro.

O cálculo do Ponto de Equilíbrio deverá ser efetivado antes, durante e após os processos operacionais da loja.

Ao fazer o cálculo do ponto de equilíbrio antes do exercício, o valor serve como uma ferramenta de previsão do que deverá ser comercializado (previsão de vendas) para a empresa obter um lucro. Nos casos em que o cálculo for realizado no decorrer (durante) do exercício, o objetivo será o de monitorar a evolução das vendas, os custos e as despesas do exercício. E nos casos onde o cálculo for feito após o fechamento do exercício a função será o de comparar o volume de vendas realizado com o planejado, e por meio desta informação tomar as decisões estratégicas para o próximo exercício. (CAVALCANTE e Coiado, 2010).

Neste momento você acabou de ter contato com os principais relatórios gerenciais financeiros e com os indicadores financeiros. Para que você possa aplicar este conhecimento ainda faltam algumas informações importantes.

Recomendações para manter uma boa Gestão Financeira no estabelecimento comercial:

- Criar e manter os relatórios gerenciais (controles financeiros) com informações atualizadas;
- Analisar mensalmente os indicadores financeiros;
- Adquirir estoque necessário para atender o volume de vendas previsto;
- Evitar as compras em excesso
- Evitar o desconto de cheques pré-datados e duplicatas, diminuindo assim o

incremento das despesas financeiras;

- Monitorar as despesas fixas, e observar a sua compatibilidade com o porte da empresa;
- Fixar um valor e data fixa para a retirada dos sócios, limitando o seu valor de acordo com a capacidade da empresa pagar este compromisso;
- Contrate um contador experiente para lhe orientar no melhor enquadramento tributário para o seu estabelecimento;
- Crie uma política de formação de preço de venda, com o intuito de manter a empresa ao mesmo tempo competitiva e rentável;
- Analisar criteriosamente os investimentos com propaganda e o seu retorno para o estabelecimento;
- Faça um bom planejamento do recebimento das vendas a prazo, evitando a falta de caixa para saldar o pagamento das compras;
- Adote critérios confiáveis e adequados na liberação do crédito nas vendas a prazo, evitando o crescimento da inadimplência.



TESTE SEU CONHECIMENTO

1. Qual das alternativas abaixo contém um dos principais relatórios gerenciais?

- a) Margem de contribuição.
- b) Endividamento total.
- c) Rentabilidade da empresa.
- d) Fluxo de caixa mensal.

2. Qual o indicador financeiro responsável por demonstrar se o volume de vendas proveu lucro ou prejuízo para a empresa?

- a) Ponto de equilíbrio.
- b) Margem de contribuição.
- c) Lucro líquido.
- d) Contas a pagar.

3. Quais são as principais recomendações para uma boa gestão financeira da organização?



RESPOSTAS COMENTADAS

1. d)

O fluxo de caixa é um relatório gerencial importante para registrar as entradas e saídas de recursos financeiros, bem como indicar o saldo e a disposição no período previsto.

Os lançamentos no Fluxo de Caixa Mensal devem ser realizados diariamente. As alternativas a, b e c os são indicadores financeiros, ou seja, índices que servem para destacar determinadas condições da empresa.

2. b)

A margem de contribuição é calculada por meio da subtração das despesas variáveis do lucro bruto. Para que o estabelecimento tenha lucro, o volume da margem de contribuição tem que superar as despesas fixas e financeiras.

3.

Recomendações para manter uma boa Gestão Financeira no estabelecimento comercial:

- Criar e manter os relatórios gerenciais (controles financeiros) com informações atualizadas;
- Analisar mensalmente os indicadores financeiros;
- Adquirir estoque necessário para atender o volume de vendas previsto;
- Evitar as compras em excesso
- Evitar o desconto de cheques pré-datados e duplicatas, diminuindo assim o incremento das despesas financeiras;
- Monitorar as despesas fixas e observar a sua compatibilidade com o porte da empresa;
- Fixar um valor e data fixa para a retirada dos sócios, limitando o seu valor de acordo com a capacidade da empresa pagar este compromisso;
- Contrate um contador experiente para lhe orientar no melhor enquadramento tributário para o seu estabelecimento;
- Crie uma política de formação de preço de venda, com o intuito de manter a empresa ao mesmo tempo competitiva e rentável;
- Analisar criteriosamente os investimentos com propaganda e o seu retorno para o estabelecimento;
- Faça um bom planejamento do recebimento das vendas a prazo, evitando a falta de caixa para saldar o pagamento das compras;

- Adote critérios confiáveis e adequados na liberação do crédito nas vendas a prazo, evitando o crescimento da inadimplência.
- Como vocês puderam observar com a leitura dessas unidades, o empresário ou empreendedor deve ter uma rotina de verificações, por meio de uma equipe organizada e treinada. As reuniões devem ser constantes até que se atinja a excelência na condução da organização e esporádicas para manter a qualidade da gestão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As principais áreas de um estabelecimento comercial na ordem da sua execução são: aquisição e estoque das mercadorias, vendas e marketing, administração do estabelecimento e gestão financeira.

A maioria dos problemas financeiros acontece devido a falta de planejamento, organização, coordenação e controle nas atividades empresariais de comercialização.

A Organização da Atividade Comercial poderá contar com critérios, modelos e abordagens diferentes e inovadoras. Existem inúmeros autores e institutos que abordam este tema. A nossa proposta foi capacitar você a organizar um novo negócio ou uma nova empresa.

Iniciamos com o comportamento empreendedor na aula 1, sendo que este conhecimento poderá ser encontrado na Unidade I deste livro didático. Mostramos as características que diferenciam estas pessoas das demais e o mais importante, as características do comportamento empreendedor podem ser aprendidas não apenas por meio do conhecimento tácito, como também do conhecimento explícito.

Na unidade e na aula 2 você aprendeu os conceitos para elaborar um plano de negócio capaz de atender as necessidades dos principais públicos de interesse da empresa. Por meio do plano de negócios, o empresário consegue transmitir para os investidores de forma prática e clara a oportunidade que se apresenta no mercado e também como ele irá conseguir obter um retorno financeiro.

A unidade III corresponde a aula 3 e o assunto é um dos mais interessantes e “quentes” de uma organização: a administração ou gestão de marketing. O conteúdo apresentou a origem do marketing e os principais conceitos que envolvem o produto e o serviço, para que assim você possa auxiliar as empresas com estudos da análise do mercado, escolha dos segmentos e nichos mais rentáveis, análise dos concorrentes e o diagnóstico. Complementam a função do profissional de marketing a fixação dos objetivos, metas, estratégias, táticas e ações de marketing para promover os produtos, serviço e divulgar a marca junto ao público-alvo.

Já na unidade IV o conteúdo abordado tinha por objetivo fazer com que você aprendesse a gerir financeiramente uma organização, por meio do estudo de relatórios gerenciais e indicadores financeiros.

Agora releia este livro didático, exercite os conceitos e torne-se capaz de promover e organizaçãor um negócio.



REFERÊNCIAS

ANTONIK, Luis Roberto. A Administração Financeira das Pequenas e Médias Empresas. **Revista FAE BUSINESS**, n. 8, p. 35-38, maio. 2004.

ASSAF, Alexandre Neto. **Finanças corporativas e valor**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

CAVALCANTE, José Carlos; COIADO, Ricardo Simões. **Guia do empreendedor**. São Paulo: SEBRAE, 2010.

CEMPRE, 2021 <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/industria/9016-estatisticas-do-cadastro-central-de-empresas.html#:~:text=CEMPRE%202021%3A%20n%C3%BAmero%20de%20empresas,5%2C8%25...>

COBRA, Marcos. **Marketing Básico**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

DOLLAN, ROBERT J. **Note on marketing strategy**. Havard Business School, November 2000.

FOWLER, FÁBIO R. **Marketing estratégico e estratégia competitiva: Um modelo integrado de análise e sua aplicação em um caso**, Plano de Tese (Doutorado) 2002 USP- FEA , São Paulo -2002 .

FOLHA, **Itaú e Unibanco anunciam fusão e criam maior grupo financeiro do Hemisfério Sul**. Disponível em: < <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u463386.shtml>>.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios de administração financeira - essencial**. 10. ed. São Paulo: Addison Wesley, 2004.

GRACIOSO, Francisco. **Marketing: o sucesso em 5 movimentos**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GRUNIG, James E. et. al. **Relações Públicas: Teoria, conceito e relacionamentos**. 1. ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 9.ed. São Paulo: Pearson, 2003.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: A edição do novo milênio**. 10. ed.

São Paulo: Pearson, 2003.

LAMBIN, J. J. **Marketing Estratégico**. 4. ed. McGraw Hill: Lisboa, 2000.

LONGENECKER, Justin G. et. al. **Administração de pequenas empresas**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

SCHUMPETER, J. **Capitalism, Socialism and Democracy**. New York: Harper, 1975.

12

