

FACULDADES OSWALDO CRUZ

ESCOLA SUPERIOR DE QUÍMICA

ENGENHARIA DE PRODUÇÃO QUÍMICA

**PROJETO
DE CRIAÇÃO
DE UMA
PEQUENA EMPRESA**

ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL

ENGENHARIA DE PRODUÇÃO NA PEQUENA E MÉDIA EMPRESA

CARACTERÍSTICAS DE GESTÃO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS.

PROF. MARCO ANTONIO DOMINGUES, ENG., MSc., PMI MEMBER, .:

ALUNO :

NÚMERO :

DATA :

TURMA :

FACULDADES OSWALDO CRUZ

ESCOLA SUPERIOR DE QUÍMICA

ENGENHARIA DE PRODUÇÃO QUÍMICA

SUMÁRIO

1. O EMPRESÁRIO DE SUCESSO.....	11
1.1. AS QUALIDADES DO EMPRESÁRIO DE SUCESSO.....	11
1.2. DEFINIR SEU PERFIL DE FUTURO EMPRESÁRIO	12
1.2.1. QUEM TEM MEDO DO EMPREENDEDOR?	12
1.2.2. VAMOS ORGANIZAR, O GERENTE VEM AI.....	12
1.2.3. PONTO DE VISTA, TODO O TÉCNICO TEM.....	12
1.3. TESTE SE VOCÊ ESTÁ PRONTO PARA ASSUMIR RISCOS ?.....	13
1.3.1. AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS	13
1.4. A EMPRESA DO FUTURO	19
1.5. DICIONÁRIO DO EMPREENDEDOR.....	19
1.6. AS CHANCES DE SUCESSO NA NOVA ERA.....	20
1.7. BRASIL DESCOBRE O NEGÓCIO DA CHINA	21
1.7.1. A SAÍDA É SER PEQUENO.....	21
1.8. AS DIFICULDADES DA PEQUENA EMPRESA.....	23
1.9. A “FORMULA” DA EMPRESA DA NOVA ERA	24
2. IDENTIFICANDO AS OPORTUNIDADES	25
2.1. DICIONÁRIO DO EMPREENDEDOR.....	25
2.2. A INFLUENCIA DAS MEGATENDÊNCIAS NAS ORGANIZAÇÕES	27
2.3. COMO IDENTIFICAR AS ATIVIDADES EM ASCENSÃO.....	28
2.3.1. BEM VINDO À ECONOMIA GLOBAL	28
2.3.2. ESTILO DE VIDA INTERNACIONAL	29
2.3.3. AS MULHERES NA LIDERANÇA.....	29
2.3.4. O SOCIALISMO DO MERCADO LIVRE	30
2.3.5. A FORÇA DO SOBRENATURAL	30
2.3.6. MARÉ FAVORÁVEL NO PACÍFICO	30
2.3.7. O TEMPO DA ARTE E DO LAZER	31
2.3.8. PRIVATIZAÇÕES SE ACELERAM	31
2.3.9. A SUPREMACIA DO CONSUMIDOR.....	32
2.3.10. AVANÇOS NA BIOTECNOLOGIA	32

FACULDADES OSWALDO CRUZ

ESCOLA SUPERIOR DE QUÍMICA

ENGENHARIA DE PRODUÇÃO QUÍMICA

2.4. CUIDADO AS APARÊNCIAS ENGANAM.....	33
2.5. RESPONDA AS QUESTÕES E AVALIE SE A SUA IDÉIA É COMPATIVEL COM AS NOVAS TENDÊNCIAS DO MERCADO.....	34
2.5.1. O NEGÓCIO É VIÁVEL?	34
2.6. TESTE SUAS IDÉIAS.....	37
3. ELIMINANDO OS RISCOS PARA SER COMPETITIVO	41
3.1. DICIONÁRIO DO EMPREENDEDOR.....	41
3.2. TESTE: AVALIE SEU PODER DE COMPETIÇÃO.....	42
3.2.1. FORÇA 1 - DIFICULDADES À ENTRADA DE CONCORRENTES..	43
3.2.2. FORÇA 2 - RIVALIDADE ENTRE EMPRESAS DO RAMO	44
3.2.3. FORÇA 3 - PODER DE NEGOCIAÇÃO DO CLIENTE.....	45
3.2.4. FORÇA 4 - PODER DE NEGOCIAÇÃO DO FORNECEDOR.....	46
3.2.5. FORÇA 5 - AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS.....	47
3.2.6. RESPOSTA DO SEU TESTE	48
3.3. TRANSFORME AS AMEAÇAS EM OPORTUNIDADES.....	49
3.4. RESPOSTA DO TESTE	51
4. ENCONTRE SEU NICHOS NO MERCADO	55
4.1. PESQUISA: QUE NICHOS EXPLORAR?.....	55
4.2. SUGESTÕES PARA PESQUISAR O CLIENTE	56
4.3. FAÇA UMA AVALIAÇÃO DOS SEUS NICHOS	57
4.4. QUE TAL SABER A OPINIÃO DO CLIENTE?	58
5. DEFININDO SUA EMPRESA	61
5.1. DICIONÁRIO DO EMPREENDEDOR.....	61
5.2. APRENDA COM SEUS CONCORRENTES E GANHE QUALIDADE.....	62
5.2.1. BENCHMARKING BEM-FEITO	62
5.2.2. EVOLUIR PARA CONQUISTAR	62
5.2.3. SAÍDA 1 - NOVAS E MELHORES SOLUÇÕES	63
5.2.4. SAÍDA 2 - SUPERE NO ATENDIMENTO.....	63

5.2.5. SAÍDA 3 - INOVE NA DISTRIBUIÇÃO	64
5.2.6. SAÍDA 4 - SEGMENTE SUA COMUNICAÇÃO.....	64
5.2.7. SAÍDA 5 - ATUE NA FAIXA DE PREÇOS	65
5.2.8. SAÍDA 6 - OFEREÇA MAIS OPÇÕES	65
5.3. DESCUBRA PROCESSOS E TAREFAS PARA "ENXERGAR" SEU NEGÓCIO	66
5.3.1. CONCEITO DE PROCESSO.....	66
5.3.2. EXEMPLOS DE PROCESSOS BÁSICOS	67
5.4. DO PROCESSO À TAREFA.....	67
5.5. APERFEIÇOAR VIRA ROTINA.....	68
5.5.1. COMO FAZER O FLUXOGRAMA DAS ATIVIDADES DA SUA EMPRESA	69
5.5.2. SÍMBOLOS	69
5.6. FOTOGRAFE OS PROCESSOS	72
5.6.1. INFORMAÇÃO TRAZ MELHORIAS	72
5.6.2. PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS	72
5.6.3. PROCESSO DE ATENDIMENTO DOS PEDIDOS	72
5.6.4. PROCESSOS LOGÍSTICOS	72
5.7. REPRESENTA OS PROCESSOS DA SUA EMPRESA	73
5.8. REPRESENTA OS PROCESSOS DA SUA EMPRESA	76
6. ABRINDO A EMPRESA.....	79
6.1. DICIONÁRIO DO EMPREENDEDOR.....	79
6.1.1. SIGLAS DESTE CAPÍTULO	79
6.2. TRANSFORME OS FUNCIONÁRIOS EM COLABORADORES.....	80
6.2.1. O ENVOLVIMENTO DOS EMPREGADOS É FUNDAMENTAL PARA CONQUISTAR CLIENTES EM UM MERCADO COMPETITIVO...80	
6.2.2. SELECIONE COLABORADORES FUNDAMENTAIS	80
6.2.3. TERCEIRIZE PARA SERVIR MELHOR.....	81
6.3. DICAS PARA INVESTIR BEM.....	81
6.4. APRENDA A CALCULAR SEU RETORNO ANTES DE INVESTIR	82
6.4.1. FAÇA AS CONTAS PARA DESCOBRIR SE O SEU NEGÓCIO TERÁ O RETORNO DESEJADO	82
6.4.2. COMO OBTER O LUCRO OPERACIONAL	82

FACULDADES OSWALDO CRUZ

ESCOLA SUPERIOR DE QUÍMICA

ENGENHARIA DE PRODUÇÃO QUÍMICA

6.4.3. PROJEÇÃO DE VENDAS.....	82
6.4.4. PREÇO DE VENDA	83
6.4.5. PROJEÇÃO DA RECEITA DE VENDAS.....	84
6.4.6. CÁLCULO DAS VENDAS LÍQUIDAS	84
6.4.7. OBRIGAÇÕES MENSAS DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	85
6.4.8. OBRIGAÇÕES ANUAIS DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS..	86
6.4.9. CÁLCULOS DOS CUSTOS VARIÁVEIS	86
6.4.10. MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO.....	87
6.5. AVALIE CUSTOS E INVESTIMENTOS	87
6.5.1. CÁLCULOS DOS CUSTOS FIXOS	87
6.5.2. LUCRO OPERACIONAL.....	88
6.5.3. PONTO DE EQUILÍBRIO.....	88
6.5.4. CÁLCULO DO INVESTIMENTO NECESSÁRIO.....	89
6.5.5. CAPITAL DE GIRO	90
6.6. CONHEÇA AS LINHAS DE CRÉDITO	91
6.6.2. CÁLCULOS DA TAXA DE RETORNO ANUAL.....	92
6.7. GARANTA A EXCLUSIVIDADE DA MARCA.....	93
6.7.1. REGISTRE SUA MARCA.....	93
6.7.2. OBTENHA CARTA - PATENTE	93
6.8. COMO REGISTRAR SUA EMPRESA	94
6.8.1. PARA OBTER O REGISTRO DE UM NOVO NEGÓCIO É PRECISO CUMPRIR VÁRIAS EXIGÊNCIAS.....	94
6.9. ROTEIRO PARA REGISTRAR UMA EMPRESA.....	94
7. ROTEIRO SIMPLIFICADO DE INFORMAÇÕES PARA ANÁLISE DO PROJETO SEGUNDO AS NORMAS DO BNDES.....	97
7.1. SUMÁRIO	97
7.2. 1. EMPRESA.....	97
7.3. 2. O PROJETO/OPERAÇÃO	98

7.4. 3. ASPECTOS DE MERCADO.....	99
7.5. 4. ASPECTOS ECONÔMICO - FINANCEIRO	100
8. BIBLIOGRAFIA	101

O EMPRESÁRIO DE SUCESSO

1. O EMPRESÁRIO DE SUCESSO

1.1. AS QUALIDADES DO EMPRESÁRIO DE SUCESSO

CAPACIDADE DE ASSUMIR RISCOS

É a disposição de enfrentar desafios, de abandonar a vida relativamente segura de assalariado para experimentar os limites de sua capacidade, em um negócio próprio. Saber enfrentar riscos é a característica número um do empresário. Depois de instalada a empresa, é preciso renovar os produtos e serviços. O avanço tecnológico, modismos, costumes e o comportamento mudam, tudo isso afeta o seu negócio. É preciso arriscar no futuro para não ficar defasado. As recompensas estão associadas aos maiores riscos, que bem dosados, garantem sucesso ao empreendimento.

SENSO DE OPORTUNIDADE

Enxergar oportunidades onde outros só vêem ameaças, eis a chave da questão. Identificar tendências, necessidades atuais e futuras dos clientes. Chegar na frente com produtos e serviços novos ou diferenciados. Para isso, é necessário estar permanentemente ligado ao que acontece em sua volta, na sociedade, nos meios de comunicação, no setor onde a empresa opera. Há duas décadas, os ecologistas eram vistos como seres lunáticos. Hoje a ecologia é marketing para qualquer negócio.

LIDERANÇA

Capacidade de induzir pessoas, de usar o poder de influência para solucionar problemas. Delegar responsabilidades, valorizar o empregado, formar uma cultura na empresa, para alcançar o objetivo principal - a satisfação dos clientes. Flexibilidade, velocidade e competência. Outros valores devem ser cultivados e introduzidos na organização. As armas de sua administração são a liderança e participação. O dirigente deve ser um líder, em que todos confiam.

JOGO DE CINTURA

Ser flexível. Ter capacidade de reconhecer o que é melhor e se for preciso, mudar tudo em busca da excelência. De produtos e serviços, processos, métodos de trabalho e políticas empresariais. O necessário para ajustar a organização às expectativas dos clientes. O empreendedor deve entender o conceito de parceria nos negócios. Ganhar a custo de outros é postura predatória. Reduz a possibilidade de que outros bons negócios aconteçam e traz isolamento. O mesmo pode acontecer em negociações desastrosas com empregados. Conceder aqui para conquistar ali é ter jogo de cintura. No processo de negociação todos devem ganhar.

PERSISTÊNCIA

Definir e manter direcionamento de suas energias rumo a uma visão de sucesso. O caminho de um empreendedor até a estabilidade pode ser longo e difícil muitas vezes pode ocorrer a vontade de desistir. Para que isso não ocorra, sua visão do futuro deve ser ambiciosa. Não se contente com o possível, mas com o desejável.

Entretanto, é necessário estabelecer caminhos seguros que o levem a tornar os sonhos realidade. Manter o rumo é saber para onde se vai e como chegar lá.

VISÃO GLOBAL DA ORGANIZAÇÃO

Ver a organização como processo de satisfação das necessidades do cliente, em permanente interação com o meio onde atua. Para atender bem os clientes externos, é necessário que os clientes internos, empregados e colaboradores, estejam satisfeitos. Visão requer perfeito entrosamento com fornecedores e uma “política de boa vizinhança” com a comunidade.

ATUALIZAÇÃO

Aprender tudo que for relacionado com o seu negócio, clientes, fornecedores, parceiros, concorrentes, colaboradores etc. Uma descoberta abre caminho para tantas outras e a consequência é o aperfeiçoamento. A observação do comportamento das pessoas, do que as preocupa, nos ensina muito. A convivência com outros empresários, o relato de suas experiências e opiniões, tudo isso importa.

ORGANIZAÇÃO

Ter senso de organização é compreender que só se obtêm resultados positivos com a aplicação dos recursos disponíveis de forma lógica, racional e organizada. Definir as metas, garantir a execução conforme o planejado e corrigir os erros de forma rápida é essencial para obter o sucesso desejado. Os princípios da Qualidade Total, sistemas organizacionais modernos, Reengenharia, são assuntos que devem ser conhecidos e, principalmente, praticados.

INOVAÇÃO

Cultivar idéias novas, algumas em fase de estudos, outras em vias de execução, é fundamental para o empreendedor de sucesso. O mais importante é transformar as idéias consideradas viáveis em fatos concretos e dinâmicos, que possam garantir a permanente evolução da organização. O espírito do empreendedor surge como necessidade imperativa para que a organização sobreviva aos novos tempos.

DISPOSIÇÃO PARA O TRABALHO

Ter sucesso na atividade empresarial significa se envolver com a organização em todos os sentidos, da forma mais completa possível, desde a fase da criação. Não basta simplesmente ser o dono. É preciso dedicação total. Brincar de ser empresário pode custar muito caro. Ser empreendedor é aceitar que o negócio faz parte de sua vida, que é um projeto a realizar.

1.2. DEFINIR SEU PERFIL DE FUTURO EMPRESÁRIO

1.2.1. QUEM TEM MEDO DO EMPREENDEDOR?

O empreendedor é aquele que é capaz de deixar o técnico “enlouquecido” e o gerente “preocupado” e muitas vezes “furioso”. Está sempre pronto para lançar mão de novos projetos ou simplesmente mudar tudo do anterior. Vive no futuro. É capaz de transformar possibilidades; as crises em oportunidades. É o catalisador de mudanças.

Em função disso é capaz de criar certa confusão à sua volta. Exercer influência sobre as pessoas, o suficiente para arrastá-las em direção a suas idéias.

1.2.2. VAMOS ORGANIZAR, O GERENTE VEM AI

O gerente é aquele que corre atrás do empreendedor para colocar um pouco de ordem na confusão. Costuma ser pragmático. Sem ele não existe planejamento nem ordem. Sua maneira de pensar e agir viabiliza uma empresa.

Do equilíbrio entre a visão do empreendedor e o pragmatismo do gerente é que surgem os grandes empreendimentos.

1.2.3. PONTO DE VISTA, TODO O TÉCNICO TEM

Viável ou inviável. É assim que os técnicos costumam definir um projeto. Não existe o meio termo para quem tem que colocar o negócio para funcionar. Ao contrário do empreendedor, vive só o presente e considera que perde tempo com inovações de última hora.

PROJETO DE CRIAÇÃO DE UMA PEQUENA EMPRESA

Executa e gosta de lidar com um projeto de cada vez. Fica satisfeito quando impõe seu ritmo ao trabalho.

1.3. TESTE SE VOCÊ ESTÁ PRONTO PARA ASSUMIR RISCOS ?

Descubra qual é a sua capacidade de enfrentar um novo desafio e conheça o perfil ideal de um empreendedor

Responda a esta série de questões marcando com um X a nota que você considerar mais próxima do seu jeito de ser.

Os quadros contêm duas afirmativas para cada uma das características do empresário de sucesso, que indicam situações extremas. Entre as duas afirmativas existe uma escala com cinco graduações:

Nota 1 - significa que a primeira afirmativa reflete seu atual comportamento como empreendedor.

Notas 2, 3 e 4 - correspondem a posições intermediárias.

Nota 5 - significa que a segunda afirmativa reflete exatamente seu comportamento como empreendedor.

1.3.1. AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS

Passe para a tabela abaixo, as notas obtidas em cada item do questionário.

E Compare o resultado obtido com o número de pontos máximos possíveis em cada item.

CARACTERÍSTICAS	PONTOS MÁXIMOS	SEUS PONTOS
1. CAPACIDADE DE ASSUMIR RISCOS	5	
2. SENSO DE OPORTUNIDADE	5	
3. LIDERANÇA	5	
4. JOGO DE CINTURA	5	
5. PERSISTÊNCIA	5	
6. VISÃO GLOBAL DE ORGANIZAÇÃO	5	
7. ATUALIZAÇÃO	5	
8. ORGANIZAÇÃO	5	
9. INOVAÇÃO	5	
10. DISPOSIÇÃO DE TRABALHO	5	
TOTAL	50	

ASSINALE A ALTERNATIVA QUE MAIS SE APROXIMA DO SEU PERFIL

1 - CAPACIDADE DE ASSUMIR RISCOS		2 - SENSO DE OPORTUNIDADE	
1	Sou cauteloso. Acho que todos devem pensar duas vezes antes de largar o atual emprego e partir para a aventura de criar um negócio próprio. Meu patrimônio foi obtido com muito sacrifício e não estou disposto a arriscá-lo de repente.	1	Penso muito sobre as chances que aparecem. É preciso ter absoluta certeza de que a oportunidade apresentada vale a pena. Minha opinião é de que mais vale um pássaro na mão que dois voando. Por isso me concentro no que sei fazer melhor.
2	Sei perfeitamente que o risco é inerente ao mundo dos negócios. Não hesitaria em comprometer até meu próprio patrimônio num negócio em que as chances de sucesso, com base em planejamento e muita informação, sejam altas.	2	Vivo ligado em tudo que ocorre em minha volta, à procura de uma oportunidade para criar uma empresa própria. percebo, em conversas com possíveis clientes, quando uma idéia é viável. Procuro oportunidades de negócios em revistas e jornais.
3		3	
4		4	
5		5	

3 - LIDERANÇA		4 - JOGO DE CINTURA	
1	Preciso freqüentemente, receber ajuda dos colegas de trabalho para resolver problemas do dia a dia gosto de ouvir outras opiniões e sempre adoto aquela que me indicam como a mais correta. Só opino quando consultado	1	Minha filosofia de negócios é ganhar sempre. Afinal, o objetivo do empreendedor é o lucro. Não gosto muito de ficar em busca de inovações. Acho que com um pouco de jeito, os clientes compram o que temos para vender.
2		2	
3		3	
4	Percebo que sou capaz de influenciar os colegas e amigos. Sou bastante solícito e motivado a ajudar as pessoas na solução de problemas. Sinto que minha opinião tem peso nas decisões e procuro não ser parcial, busco o melhor para todos.	4	Minha filosofia é: um negócio é bom quando todos ganham. Gosto quando as partes envolvidas na negociação saem lucrando. O cliente é a parte mais importante de um negócio. Sou capaz de mudar tudo para que eles fiquem satisfeitos.
5		5	

5 - PERSISTÊNCIA		6 - VISÃO GLOBAL DA ORGANIZAÇÃO	
1	Quando o assunto é negócio, me comporto com muita cautela, de olho na situação. Se vejo que o mar não esta para peixe, tiro o barco d'água. Às vezes é melhor retroceder alguns passos, recompor a situação e pensar nos investimentos mais adiante	1	Considero que o empresário é a parte mais importante de uma organização. Portanto, remunerar ao máximo o capital investido é a razão de ser de qualquer empresa. Funcionários e clientes são importantes, mas primeiro vem o investidor.
2		2	
3		3	
4	Sou do tipo de pessoa determinada. Sempre sei como e onde chegar. Mantenho o otimismo nas situações mais diversas, principalmente nos negócios. Vejo os momentos de crise como oportunidades de crescimento e de bons negócios.	4	O mais importante em uma organização é o cliente. Vejo como essenciais, também, os funcionários, pois sem eles não é possível satisfazer os clientes. As empresas têm compromisso com a sociedade, meio ambiente, governo e com os fornecedores.
5		5	

7 - ATUALIZAÇÃO		8 - ORGANIZAÇÃO	
1	Passeia a vida toda aprendendo coisas. Agora basta colocar tudo que aprendi em prática. Chega de teoria, meu negócio Agora é ensinar o que aprendi aos outros. Vou mostrar aos clientes e concorrentes como se monta uma empresa de sucesso.	1	Não gosto dos métodos gerências importados. São apenas modismos passageiros. Prefiro estruturar a minha empresa de forma que ninguém possa passar a perna. Para obter os resultados desejados, basta controlar seu negócio, com mão firme
2		2	
3		3	
4	Tenho uma sede de conhecimento maior que o oceano. Nunca acho que sei o bastante. Vejo - me como um estudante vitalício, sempre disposto a aprender. Por isso adoro conversar com os clientes e colher idéias para o meu negócio	4	Vejo as organizações como processos de satisfação de clientes. Em função disso, procuro me atualizar, conhecendo as modernas técnicas de gerência que surgem. Assuntos como Qualidade Total e Reengenharia estão entre os meus prediletos
5		5	

9 - INOVAÇÃO		10 - DISPOSIÇÃO PARA O TRABALHO	
1	Prefiro sempre manter o espaço conquistado. Por isso, concordo em investir na melhoria lenta e gradual do que já faço com competência. Para que trocar o certo pelo duvidoso? Inovar, além de trabalhoso é arriscado e pode trazer prejuízos.	1	Quando pensei em ser empreendedor, o fiz pensando em complementar a minha renda atual. Portanto minha idéia é criar um negócio que possa ser tocado por terceiros, sob a minha supervisão, pois não penso em deixar a minha atividade atual.
2		2	
3		3	
4	Considero a inovação fundamental para sobrevivência e desenvolvimento de qualquer organização. Sempre tenho diversos projetos em andamento. Alguns em fase de prospeção, outros prestes a entrar na fase de execução.	4	Quando pensei em ser empreendedor, o fiz por desejo de realização pessoal e profissional. Para tanto, me dedico de corpo e alma a esta idéia. Acredito que meu envolvimento é fundamental para o sucesso do novo empreendimento.
5		5	

RESPOSTA DO TESTE

Nome :n °

EntidadeTurmadata

CARACTERÍSTICAS	PONTOS MÁXIMOS	SEUS PONTOS
1. CAPACIDADE DE ASSUMIR RISCOS	5	
2. SENSO DE OPORTUNIDADE	5	
3. LIDERANÇA	5	
4. JOGO DE CINTURA	5	
5. PERSISTÊNCIA	5	
6. VISÃO GLOBAL DE ORGANIZAÇÃO	5	
7. ATUALIZAÇÃO	5	
8. ORGANIZAÇÃO	5	
9. INOVAÇÃO	5	
10. DISPOSIÇÃO DE TRABALHO	5	
TOTAL	50	

A EMPRESA DO FUTURO

1.4. A EMPRESA DO FUTURO

CRESCE A IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA DAS PEQUENAS EMPRESAS. VEJA SE ESTA PRONTO PARA TER SUCESSO NOS NEGÓCIOS.

CUIDADO : METADE DOS NEGÓCIOS NÃO SOBREVIVE AO 1 ° ANO

Abrir um pequeno negócio já passou, certamente, pela cabeça de boa parte da população. As tendências econômicas apontam para a terceirização e expansão do setor de serviços. Motivos suficientes para a proliferação das micro e pequenas empresas.

Estima-se que, em 1992, cerca de um milhão de brasileiros lançaram-se no mercado. São 430.665 empresas registradas legalmente, a maioria, microempresas.

No entanto, estudos indicam que cerca de 50% dos negócios não conseguem passar do primeiro ano de vida. E que, depois de cinco anos, apenas 20% sobreviveram.

Pesquisa do Sebrae considera que as principais causas do insucesso se devem a fatores externos à empresa e a conjuntura econômica.

Fatores determinantes, mas comuns àqueles que obtiveram sucesso. Portanto, o êxito ou fracasso depende de como a empresa é planejada e administrada.

FATORES EXTERNOS E A CONJUNTURA ECONÔMICA SÃO DETERMINANTES, MAS O SUCESSO OU O FRACASSO DEPENDEM DE PLANEJAMENTO.

1.5. DICIONÁRIO DO EMPREENDEDOR

CÓDIGO DE DEFESA DO CONSUMIDOR - Lei N.º 8. 078, de 11/09/90. Assegura direitos fundamentais do consumidor: informação; defesa contra publicidade enganosa; defesa contra práticas abusivas; sanções no caso de violações da lei.

MICROEMPRESA - Pessoas jurídicas e firmas individuais com receita bruta anual de até 96. 000 UFIR's. Este limite deve ser alterado por nova lei, passando para 250. 000 UFIR's.

FIRMA INDIVIDUAL - Pertence a uma só pessoa. O proprietário é responsável pelos atos da empresa, de forma ilimitada. O nome da firma é o nome do dono. É facultativo o uso de um nome de fantasia.

SOCIEDADE COMERCIAL - É constituída por duas ou mais pessoas, com a finalidade de explorar uma atividade comercial ou industrial. Os tipos mais comuns são a Sociedade Por Cotas de Participação Limitada e a Sociedade Por Ações.

SOCIEDADE CIVIL - Firma constituída por duas ou mais pessoas, apenas para prestação de serviços. Regulada pelo Código Civil, não pode praticar atos de comercio. não estão sujeitas à falência.

PLANO DE NEGÓCIO - Informações sobre as características, condições e necessidades do futuro empreendimento, com o objetivo de analisar a potencialidade e a viabilidade da implantação.

1.6. AS CHANCES DE SUCESSO NA NOVA ERA

O MAIOR GURU EMPRESARIAL DESTES SÉCULO ANALISA AS OPORTUNIDADES DOS NEGÓCIOS DO FUTURO.

A primeira regra a ser seguida quando se pensa em abrir uma pequena empresa é levar em conta que não existe uma regra geral. Não se deve olhar apenas para os setores que, aparentemente, oferecem maior oportunidade de negócios.

O primeiro passo é examinar o mercado ou as oportunidades locais específicas. É bom que se saiba que não existem dois lugares que sejam remotamente semelhantes.

O empreendedor deve examinar quais são seus pontos fortes e os setores de atividade nos quais têm maior conhecimento. Em seguida, tenta-se equacionar as duas coisas.

Um exemplo de como um setor pode ser considerado por uns e desconsiderado por outros foi o que aconteceu com a indústria de roupas uma indústria do início do século 19. Na época, nada poderia ser mais antiquado que investir nesse ramo de atividade.

No entanto, os grandes sucessos varejistas dos últimos anos Benetton, GAP, etc., foram justamente as indústrias de roupas. Por outro lado, 97 em cada 100 empresas de software nos Estados Unidos não sobrevivem ao seu primeiro ano de vida.

Quatro pontos podem trazer problemas para uma nova empresa. O primeiro é quando o negócio começa a dar certo e descobre que o mercado não está onde seu fundador achou que estaria.

Depois disso, o fundador frequentemente se recusa a aproveitar as oportunidades que existem, e insiste que sua idéia original tem que estar certa.

Quando a empresa cresce um pouco, ela sempre enfrenta uma crise financeira. Em uma empresa nova, o crescimento não produz dinheiro, e sim devora dinheiro.

Esta fase é previsível e se for tratada antes de assumir proporções de crise, é possível impedi-la. A empresa que espera até encontrar-se em crise financeira pode não sobreviver.

O terceiro ponto é que muito antes de a nova empresa assumir dimensões de média empresa, ela precisa de uma equipe administrativa organizada, ou então desabará porque não conseguirá suportar seu próprio crescimento. O momento de organizar a equipe é antes da necessidade se manifestar.

Finalmente, o fundador - empreendedor de uma empresa bem sucedida precisa decidir qual deve ser seu próprio papel. Quando a empresa atingir uma dimensão média, ela não poderá mais ser dirigida apenas por ele.

Na era dos novos negócios, a pequena empresa terá o papel de sempre. Ou seja, haverá tantas pequenas empresas quanto hoje, sendo que a maioria delas estará lutando, na melhor das hipóteses, para sobreviver.

A mudança no cenário dos negócios do futuro, será a crescente importância de empresas de dimensões médias e altamente focalizadas, e a rápida redução da importância e da lucratividade das grandes empresas.

PETER F. DRUCKER, 84, conhecido como o “pai da administração moderna”, é consultor e presidente honorário da Fundação Peter Drucker. TRADUÇÃO DE CLARA ALLAIN - Especial para a Folha

1.7. BRASIL DESCOBRE O NEGÓCIO DA CHINA

A economia chinesa tem tudo para superar, na virada do século, a dos Estados Unidos e Japão. O segredo é a formação em massa de empreendedores - nova febre chinesa -, que hoje somam 18 milhões no país.

No Brasil já se configura a mesma tendência de adaptação à nova ordem econômica mundiais.

Pelo menos no que se refere ao número de micro e pequenas empresas existentes no país e seu reflexo no mercado.

Elas representam 95,7% do total de estabelecimentos industriais; 99,1% dos comerciais e 99,1% do setor de serviços.

Levando em consideração que o tratamento diferenciado (previsto no artigo 179, da Constituição), para as micro e pequenas empresas ainda não se materializou, os números já são bastante significativos e refletem que o país está caminhando em sintonia com as tendências mundiais.

1.7.1. A SAÍDA É SER PEQUENO

Em uma economia globalizada e altamente competitivo como a que se insta-la no mundo, somente sobreviverão as organizações capazes de se adaptar rapidamente às transformações do mercado consumidor. É preciso agilidade na tomada de decisões, que deve ser descentralizada.

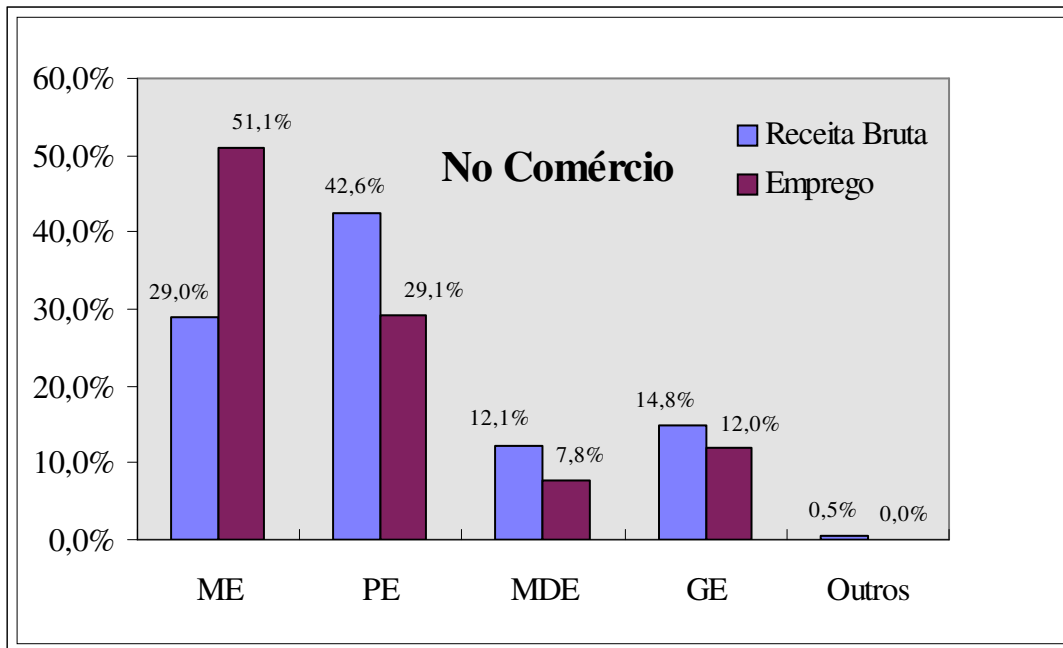
Neste quadro não existe lugar para empresas gigantescas, na sua maioria lentas, ineficientes e auto-suficientes. Chegou a vez dos pequenos negócios. Não apenas como fornecedores das grandes empresas, mas sim como protagonista nas relações. É a instalação de um padrão mais eficiente para atender ao mercado. Ser pequeno não é mais uma contingência. É uma solução.

Segundo o norte-americano John Naisbitt, autor do best-seller “Megatendências”, “quanto maior a economia mundial, mais poderosos são os seus protagonistas menores: as nações, empresas e indivíduos”. Nos EUA estima-se que 90% de sua economia estejam mãos das micro, pequenas e médias empresas.

ENTENDA O TAMANHO DAS EMPRESAS (classificação por número de funcionários)

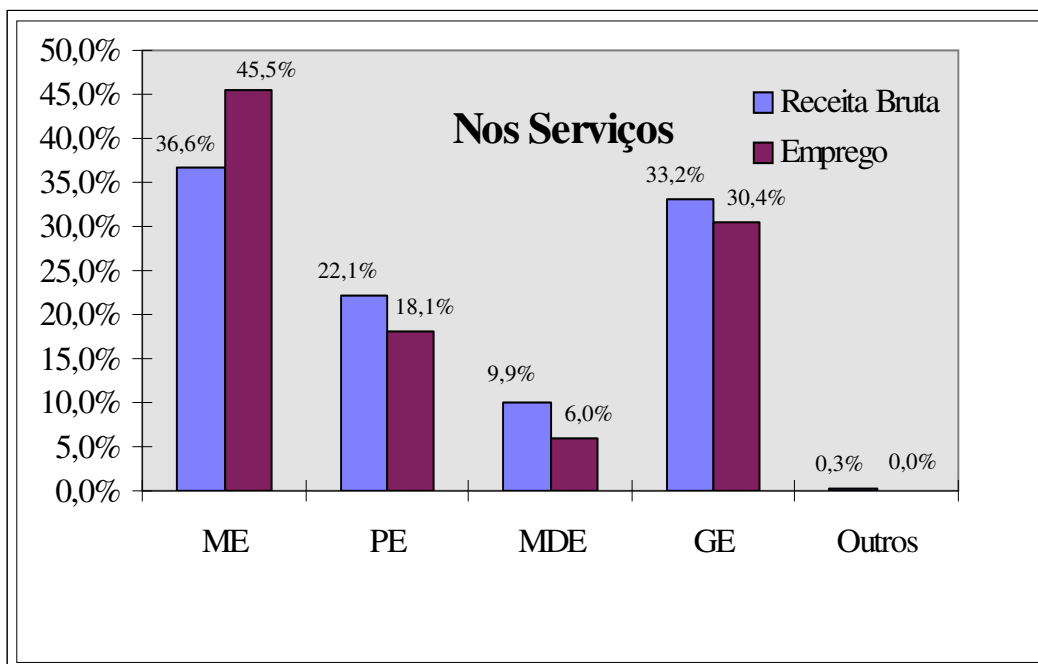
SETOR	MICRO-EMPRESA (ME)	PEQUENA EMPRESA (PE)	MÉDIA EMPRESA (MDE)	GRANDE EMPRESA (GE)
INDUSTRIAL	ATÉ 19	20 A 99	100 A 499	ACIMA DE 500
COMERCIO/ SERVIÇOS	ATÉ 09	10 A 49	50 A 99	ACIMA DE 100

1.7.1.1.NO COMÉRCIO



No comércio, as microempresas participam com 29% do valor da receita bruta e com 51,1 % da oferta de empregos. Às pequenas empresas cabem 42,6% do valor das receitas e 29,1 % da oferta de empregos. Já, a média empresa contribui com 12,5% das receitas e 7,8% dos empregos. A grande empresa entra com 14,8% das receitas e 12% da oferta de empregos.

1.7.1.2.NOS SERVIÇOS



No setor de serviços, as microempresas participam com 34,6% do valor das receitas brutas e com 45,5% da oferta de empregos. As pequenas empresas com 22,1 % das receitas brutas e 18,1% dos empregos. A média empresa com 9,9% das receitas e 6% da oferta de empregos. As grandes empresas entram com 33,2% das receitas brutas e 30,4% dos empregos.

1.8. AS DIFICULDADES DA PEQUENA EMPRESA

MODELO ECONÔMICO

Ao contrário das grandes empresas, as MPE's (micro e pequenas empresas) têm menor influência na formulação do modelo econômico do país. Dificilmente os dirigentes consultam os pequenos empresários quando traçam programas de governo. Geralmente os técnicos migram das grandes empresas privadas e carregam as paradigmas adquiridos.

OLIGOPÓLIOS

Grandes setores da economia nacional são oligopolizados: três ou quatro grandes empresas dividem o mercado entre si, dominam a melhor fatia, e deixam às organizações de menor porte o que a elas não interessa - o que pode representar oportunidades.

INDIVIDUALISMO

O pequeno empresário é resistente à idéia de sociedade, o que seria uma forma de fortalecer a organização em termos de capital, de gerenciamento ou em capacidade técnica. Repartir o poder quase sempre se torna complicado. Quando existe a sociedade, é comum se ver um sócio dominar o outro, acumular capital para comprar a outra parte.

DEPENDÊNCIA

A baixa disponibilidade de recursos pode prejudicar as relações comerciais com as grandes empresas. Se não houver visão de parceria, as pequenas perdem capital para as grandes, quer nas transações de compra (por conta de volumes reduzidos, prazos de pagamentos etc.), quer nas vendas, quando grandes quantidades são demandadas a baixo custo unitário.

MARGINALIZAÇÃO

Em decorrência da menor representatividade, as MPE's têm muita dificuldade de se enquadrar nos modelos de desenvolvimento criados, mais voltados para as grandes empresas. Vez por outra, os governos criam alguns mecanismos de apoio às MPE's, com o intuito de não permitir o desaparecimento das micro e pequenas organizações.

ISOLAMENTO

Enquanto grandes empresários trabalham de mãos dadas, os pequenos vêem os concorrentes apenas como ameaças, jamais como oportunidades. Esta visão ultrapassada dificulta as associações das pequenas e empresas com organizações similares.

CENTRALIZAÇÃO

Desprovidos de eficientes instrumentos de controle, o empresário assume postura de desconfiança e medo. Acha que pode estar sendo enganado pelos empregados. O clima criado impede a participação, a iniciativa e divisão de responsabilidades entre os funcionários. O empresário se torna refém dos subordinados e a tendência é a perda da qualidade.

CAPITALIZAÇÃO

Outra grande dificuldade é a escassez de capital nas MPE's, pela falta de linhas de financiamento. O pequeno empreendedor tem garantido apenas o seu capital inicial, normalmente acumulado em anos de poupança, indenizações trabalhistas, heranças ou outras formas de ganho esporádico. Modernizar e desenvolver a empresa torna-se um grande desafio.

1.9. A “FORMULA” DA EMPRESA DA NOVA ERA

APRENDIZAGEM PERMANENTE

As organizações aprendem com os concorrentes, fornecedores, clientes etc. Usam o Benchmarking (imitar iniciativas bem sucedidas das empresas líderes) como ferramenta no processo de crescimento.

COMPETITIVIDADE GLOBAL

É a capacidade de competir em qualquer mercado. A qualidade dos produtos e serviços, o atendimento e a produtividade tornam as empresas competitivas.

QUALIDADE TOTAL

Voltada para a satisfação de seus clientes, a empresa de sucesso gerencia seus negócios pela voz do cliente. Necessidades, requisitos e expectativas dos consumidores são os combustíveis de suas transformações.

PIONEIRISMO

A empresa deve estar apta a modificar os padrões de desempenho e estabelecer uma mentalidade pioneira. A prioridade é chegar antes dos concorrentes para sobreviver às mudanças no mundo dos negócios.

VELOCIDADE

Rapidez é um diferencial competitivo. Entregar o pedido antes da concorrência; solucionar imediatamente um problema detectado pelos clientes e reduzir o tempo de fabricação dos produtos/serviços, é essencial.

TECNOLOGIA

A tecnologia é amplamente utilizada e permite a personalização da produção; a automação dos processos e de atendimento aos clientes. Além de diminuir o tempo de fabricação e de entrega dos pedidos.

ADAPTABILIDADE

Orienta as mudanças pelas necessidades de seus clientes e de outras organizações com as quais mantém relações. Os colaboradores abandonam práticas obsoletas.

TAMANHO REDUZIDO

As pequenas empresas se adaptam às mudanças porque são mais ágeis e flexíveis. Organizações burocráticas não tem “jogo de cintura” necessário em tempo de mudanças aceleradas.

EXCELÊNCIA

O padrão de desempenho da empresa é a excelência. Procura ser, no mínimo, igual à melhor. Não contenta com o possível, mas com o desejável.

ÉTICA

Tem compromisso em relação à preservação ambiental, compete de forma leal e honra compromissos financeiros.

2. IDENTIFICANDO AS OPORTUNIDADES

COMO IDENTIFICAR AS MELHORES OPORTUNIDADES

Antes de investir recursos e energia em um novo negócio é preciso descobrir quais são os setores com chances de crescimento no mercado. Estar em sintonia com as transformações mundiais é um dos passos na busca das oportunidades. A era da globalização traz mudanças que atingem todo o planeta e devem ser consideradas. É a partir delas que surgem as tendências que Influenciam o ambiente com que as empresas interagem no dia a dia. Acompanhar as necessidades dos clientes é fundamental para identificar os melhores empreendimentos.

2.1. DICIONÁRIO DO EMPREENDEDOR

GLOBALIZAÇÃO - Tendência à formação de um único mercado entre todas as nações.

NEW AGE - Movimento situado à esquerda das religiões tradicionais, como o protestantismo, catolicismo e judaísmo. Utiliza rituais esotéricos para explicar acontecimentos. Usa taro, mapas astrais, quiromancia etc.

FUNDAMENTALISMO - Denominação dada a movimentos religiosos situados à direita das religiões tradicionais, popularmente chamados de crentes. São 60 milhões de novos cristãos no mundo, foco de muitas oportunidades de negócios .

BIOFUNDAMENTALISTAS - Nome dado a defensores do meio ambiente que pregam o retorno ao modo de vida natural.

ENERGIA EÓLICA - Energia gerada do aproveitamento dos ventos. Fonte de geração não - poluente, de grande futuro comercial.

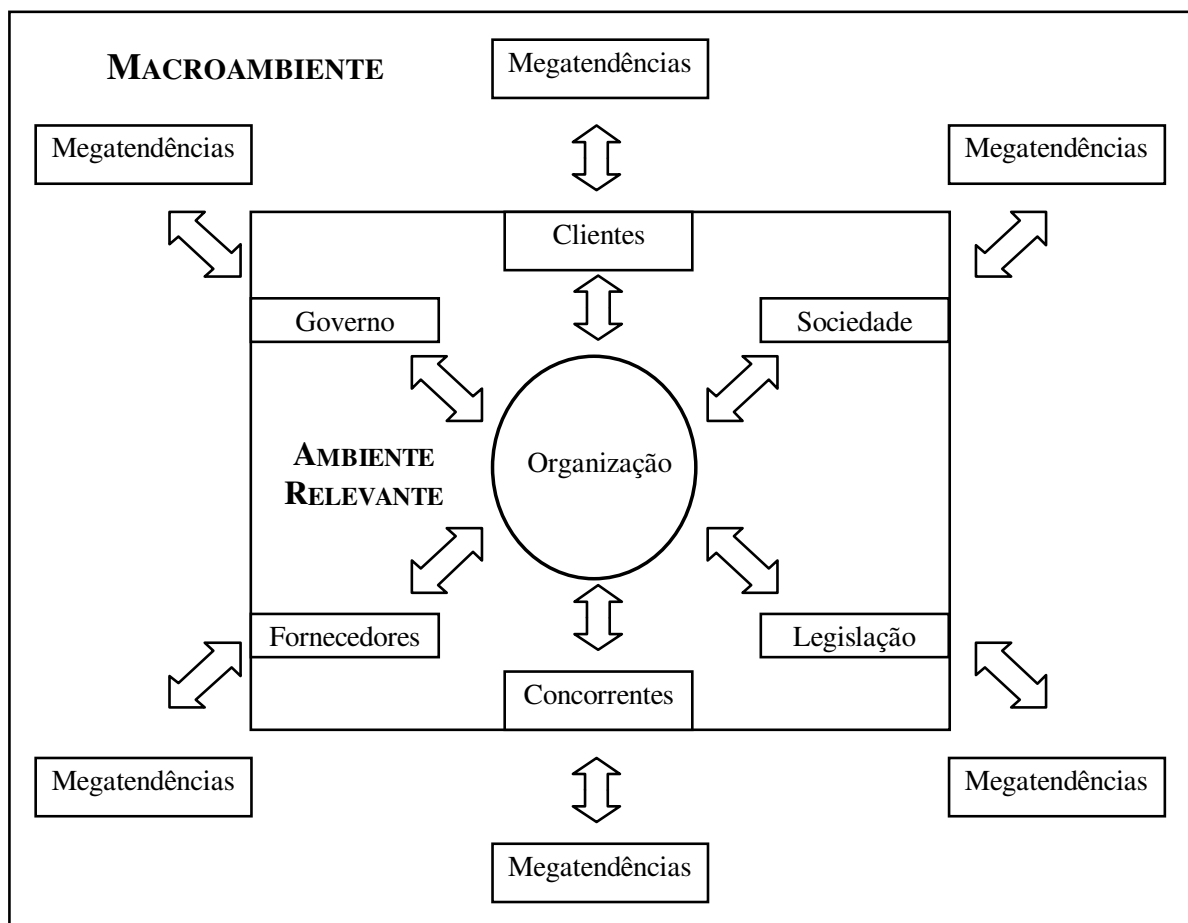
REENGENHARIA - Mudança radical e drástica nos processos empresariais, quando estes apresentam grandes não conformidades em relação às necessidades dos clientes, não sendo adequadas às formas de aproveitamento contínuo.

AS ORGANIZAÇÕES DEVEM SE ADAPTAR AOS NOVOS TEMPOS PARA ACOMPANHAR O MERCADO ALTAMENTE COMPETITIVO

As transformações políticas, sociais e econômicas, cada vez mais aceleradas, mudam o ambiente dos negócios no mundo inteiro e oferecem novas e promissoras oportunidades de empreendimento.

A análise das mudanças e seus reflexos no mercado são motivo de estudo de vários especialistas. Destacamos aqui o trabalho de dois deles John Naisbitt e Patrícia Aburdene no livro "Megatendências 2.000" (Editora Campus).

Neste estudo realizado por Naisbitt e Aburdene são apontadas as direções que orientam os atuais investimentos produtivos.



2.2. A INFLUENCIA DAS MEGATENDÊNCIAS NAS ORGANIZAÇÕES

ORGANIZAÇÕES SÃO INFLUENCIADAS PELAS MEGATENDÊNCIAS DE MUDANÇAS NOS ANOS 90 E QUE CERTAMENTE SE ESTENDERAM ATÉ O SÉCULO 21. PETER DRUCKER, NO LIVRO "ADMINISTRAÇÃO PARA O FUTURO", FAZ ALGUMAS COLOCAÇÕES SOBRE ESTAS MUDANÇAS E O IMPACTO SOBRE A SOCIEDADE E EMPRESAS.

INTEGRAÇÃO ECONÔMICA MUNDIAL

A globalização da economia é irreversível e se dará, inicialmente entre os blocos e não entre os países. Portanto para as empresas com sede no Brasil, o Mercosul desempenhará um papel importante. Assim como a integração da Europa será para a Comunidade Econômica Européia, o NAFTA, para os Estados Unidos, Canadá e México e a integração do Japão com os Tigres Asiáticos.

ALIANÇAS COMERCIAIS

Com as transformações, as organizações serão compelidas a estabelecer alianças comerciais, principalmente no que se refere a tecnologia e ao mercado. Dificilmente uma organização terá condições de gerar a tecnologia que necessita. O ideal é se aliar com outras empresas, centros de pesquisa, e até com indivíduos.

Nesse sentido escolher o parceiro e definir o início e o término da parceria são ações necessárias.

MUDANÇAS RADICAIS

Na era da informação, as organizações necessitam de estruturas gerências horizontalizadas - com menos níveis hierárquicos - , afim de se adaptarem ao mercado.

Boa parte dos colaboradores das organizações, não necessitará estar presente no local de trabalho, existem formas mais rápidas e baratas de informação.

A terceirização de atividades burocráticas, de manutenção, apoio e outras que não agregam valores para o cliente são constantes.

PERSONALIZAÇÃO DOS PRODUTOS E SERVIÇOS

A supremacia do consumidor sinaliza que os clientes estão em primeiro lugar na lista de prioridades das organizações. Desejam produtos personalizados e as empresas se estruturam para corresponder às expectativas.

Investir na satisfação do cliente modifica padrões operacionais e gerências obsoletos e promove a integração entre as empresas e o consumidor, criando um elo fundamental para a sobrevivência e o desenvolvimento das organizações.

MUDA O GOVERNO E A SOCIEDADE

A desestatização cria oportunidade de negócios para as empresas privadas. Assumir atividades que antes eram função pública, está se transformando em um negócio lucrativo. O papel fundamental do executivo é o de estar sintonizado com estas oportunidades.

A crescente preocupação com o ambiente é a questão ética. Estabelecer processos operacionais que não interfiram negativamente no ambiente, surge como desafio de toda e qualquer organização responsável. A sociedade espera dos empresários o mínimo de consciência. Para os relutantes, a legislação torna - se cada vez mais severa, indicando os caminhos a seguir.

2.3. COMO IDENTIFICAR AS ATIVIDADES EM ASCENSÃO

SAIBA COMO AS NOVAS TENDÊNCIAS MUNDIAIS ALTERAM O MERCADO CONSUMIDOR E CRIAM CONDIÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS.

2.3.1. BEM VINDO À ECONOMIA GLOBAL

A era do simples intercâmbio comercial entre os países evolui para o grande mercado único. Os acordos de livre comércio entre nações - Mercado Comum Europeu, Mercosul, Nafta etc. - estabeleceram concorrência entre os negócios do mundo inteiro.

A atividade cresce com a democracia e o liberalismo econômico. A recessão, vivida nos anos 80, já não existe mais. Países da Ásia passam por surtos de desenvolvimento jamais vistos, liberados pela excelência japonesa.

Os Estados se livram de suas empresas, reduzem impostos para arrecadar mais e melhoram os serviços essenciais.

A preocupação com o meio ambiente é generalizada em todo planeta. O mundo consome menos energia e matéria prima, com aumento de produção. Componentes eletrônicos, ao invés de mecânicos; plástico no lugar do aço e programas de conservação de energia poupam recursos naturais.

OPORTUNIDADES

FABRICAÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO DE HARDWARE E SOFTWARE.

CONSULTORIA DE COMERCIO EXTERIOR.

CONSULTORIA DE INVESTIMENTOS NO EXTERIOR.

CONSULTORIA DE ASSUNTOS AMBIENTAIS.

CAPTAÇÃO E UTILIZAÇÃO DE ENERGIA SOLAR.

TRANSPORTE AÉREO E MARÍTIMO.

INVENÇÕES LIGADAS À ELETRÔNICA, CONFECÇÕES DE TECIDOS LEVES, FIBRAS ÓTICAS

INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE APARELHOS DE TELEFONIA E COMPUTAÇÃO.

MÉTODO DE CONTROLE DE EMISSÃO DE DIÓXIDO DE CARBONO.

DISPOSITIVOS DE CONTROLE DA POLUIÇÃO.

PURIFICAÇÃO DE ÓLEOS INDUSTRIAIS.

PROCESSADORES DE ÁGUA PARA CONSUMO RESIDENCIAL.

FABRICAÇÃO DE CONTAINERS.

EMBALAGENS RECICLÁVEIS.

REMOÇÃO E RECICLAGEM DE LIXO RESIDENCIAL.

PROJETOS DE REFLORESTAMENTO E HORTICULTURA.

GERADORES DE ENERGIA EÓLICA.

GERAÇÃO DE ENERGIA DA BIOMASSA.

RECICLAGEM DE PRODUTOS QUE USAM CFC(CLOROFLUORCARBONOS) E PESQUISA DE PRODUTOS QUE O SUBSTITUAM.

2.3.2. ESTILO DE VIDA INTERNACIONAL

A "aldeia global" impõe a padronização de um estilo de vida. Do consumo dos mesmos produtos - carros, eletrodomésticos, vestuário, sanduíches etc. - as opções de lazer e perspectivas de realização individual.

Mais de três milhões de pessoas voam de um canto ao outro do planeta todos os dias. No Brasil, é mais barato conhecer outros países do que se aventurar pelo norte e nordeste do país. Em função disso, a classe média brasileira tem optado por viagens à Europa ou Estados Unidos.

Algumas revista de modas são editadas em mais de 20 idiomas. Proliferam os restauradores chineses, japoneses e italianos, lojas de conveniências e fast foods na maioria na maioria das cidades de porte médio.

O inglês é a língua mais falada no planeta, fora da china, cerca de 400 milhões de pessoas o têm como segunda língua. Na China, 250 milhões estudam o idioma.

OPORTUNIDADES

COMÉRCIO DE ROUPAS IMPORTADAS.

COMÉRCIO DE ARTIGOS IMPORTADOS.

RESTAURADORES TÍPICOS DE DIVERSOS PAÍSES: CHINESES, JAPONESES, ITALIANOS,
FRANCESES, ETC.

LOJAS DE COMIDAS RÁPIDA - FAST FOODS.

FABRICAÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO DE MARCAS INTERNACIONAIS DA MODA.

CURSOS DE INGLÊS, INCLUSIVE NOS PAÍSES DE ORIGEM.

2.3.3. AS MULHERES NA LIDERANÇA

Mulheres avançam com rapidez e competência na liderança de negócios. Nos Estados Unidos, duas em cada três novas empresas são de iniciativa delas. No Canadá, são donas de um terço das pequenas empresas.

Elas se mostram mais preparadas ao exercício do estilo de liderança democrática que o perfil das novas empresas exige.

A tradição masculina é de gerenciar com estilo militar, autoritário. As mulheres levaram para as empresas a postura mais familiar de apoio e facilitação.

Lealdade e respeito são os pressupostos dos novos modelos de gestão, para os quais o sexo feminino tem mais vocação.

As mulheres já ocupam maioria absoluta nas profissões da era da informação. Muitas trabalham em tempo parcial, utilizando computadores para remeter o trabalho às empresas que terceirizaram suas atividades.

OPORTUNIDADES

LOJAS DE COMIDA CONGELADA E SEMIPRONTA.

OFERTA DE SERVIÇOS CASEIROS DE TODA A ESPÉCIE: LIMPEZA,
CONSERVAÇÃO, BUFÊS, ETC.

TREINAMENTO E CONSULTORIA PARA EXECUTIVAS.

CRECHES E TODO TIPO DE ESTABELECIMENTO ESPORTIVO,
CULTURAL, EDUCATIVO E OCUPACIONAL PARA CRIANÇAS.

2.3.4. O SOCIALISMO DO MERCADO LIVRE

Os países que ainda possuem economia centralizada passam, cada vez mais, a conviver com o modelo empreendedor da economia de mercado.

O controle praticado pelo Estado começa a iniciativa individual.

No momento em que a economia mundial se unifica, fica bem mais difícil permanece com a economia interna fechada.

Na Rússia, surgiram milhões de empreendedores com a mudança do regime.

A China também oxigena sua economia para tentar entrar em sintonia com o mercado mundial.

Este é um processo que começa a chegar, por força da concorrência, a outros países socialistas.

OPORTUNIDADES

POSSIBILIDADE DE VENDA DE TODOS OS TIPOS DE PRODUTOS E SERVIÇOS.

ESTABELECIMENTOS DE PARCERIAS.

APROVEITAMENTO DE TECNOLOGIA DESENVOLVIDA NESSES PAÍSES.

2.3.5. A FORÇA DO SOBRENATURAL

Duas vertentes religiosas arrebanham fiéis dos cultos tradicionais: fundamentalistas e o movimento New Age. Os primeiros utilizam a televisão para conquistar adeptos e administram suas atividades de forma empresarial.

O New Age explora crenças orientais, a transcendência e a reencarnação. Os fundamentalistas aguardam o fim de tudo em uma catástrofe, já os New Age esperam ser resgatados por espaçonaves.

OPORTUNIDADES

PRODUÇÃO DE LIVROS, DISCOS E FITAS.

LIVRARIAS ESPECIALIZADAS.

LOJAS DE DISCOS E FITAS RELIGIOSAS.

PALESTRAS, CURSOS E SEMINÁRIOS DE INICIAÇÃO ESOTÉRICA.

PALESTRAS E LIVROS SOBRE TEMAS APOCALÍPTICOS.

2.3.6. MARÉ FAVORÁVEL NO PACÍFICO

Com o descobrimento das Américas, o centro comercial do mundo migrou do Mar Mediterrâneo para o Oceano Atlântico. Agora, rumo ao Oceano Pacífico, com a ascensão dos países que integram a sua orla - Japão. China e Tigres Asiáticos.

Neles, se concentra metade da população mundial. Hoje, representa um mercado de US\$ 3 trilhões, que cresce US\$ 3 bilhões por semana. Os números relativos ao comércio exterior de alguns países são impressionantes: Coreia do Sul - US\$ 76, 8 bilhões; Taiwan - US\$ 110, 3 bilhões; Hong Kong - US\$ 119, 5 bilhões e Singapura - US\$ 60, 9 bilhões.

OPORTUNIDADES

IMPORTAÇÃO E COMÉRCIO DE PRODUTOS FABRICADOS NESSES PAÍSES, A MAIORIA ELETRÔNICOS.

EXPORTAÇÃO DE BENS E SERVIÇOS, INCLUSIVE ALIMENTOS.

PARCERIAS NA ABERTURA DE EMPRESAS NO BRASIL.

2.3.7. O TEMPO DA ARTE E DO LAZER

As pessoas investem mais tempo e dinheiro em lazer e arte. Empreendimentos nesses ramos são rentáveis, especialmente nas economias em expansão.

Artes cênicas e visuais, música e show business estão em alta. Nossa tradição cultural ainda não inclui os museus. Em boa parte do mundo, nunca foram requisitados.

O Centro George Pompidou, um museu de arte moderna, em Paris, é o monumento mais visitado do mundo, cerca de 8 milhões de pessoas por ano.

O investimento que as pessoas fazem no patrocínio de esportes, cede espaço ao apoio artístico.

A tendência de maior consumo da produção artística favorece a exportação da música brasileira principalmente para o Japão, Europa e Estados Unidos.

O vigor da produção teatral e musical reflete a tendência de maior disposição para o lazer e o entretenimento entre os brasileiros.

O turismo também se mantém como atividade promissora. É a maior indústria do mundo e maior fonte de renda de muitos países.

Levantamentos indicam os números do turismo: emprega 10, 6% da força de trabalho mundial; contribui com 10, 2% do Produto Nacional Bruto mundial; recolhe US\$ 655 bilhões em impostos com faturamento em torno de US\$ 4 trilhões.

OPORTUNIDADES

GALERIAS DE ARTE.

TEATROS E CASAS DE ESPETÁCULOS.

LOJAS DE DISCO LASER, VÍDEOS, DIVERSÕES ELETRÔNICAS.

LOJAS DE SOUVENIR PARA TURISTAS.

HOTÉIS E HOSPEDARIAS.

AGENCIA DE VIAGEM E TURISMO.

RESTAURANTES, CANTINAS E BARES VOLTADOS PARA O TURISTA.

TURISMO ECOLÓGICO, EXÓTICO, CULTURAL, DE AVENTURA.

2.3.8. PRIVATIZAÇÕES SE ACELERAM

Incentivados pelo exemplo da Inglaterra, mais de 100 países iniciaram processos de privatização das empresas estatais. Funcionários dessas empresas se tornaram acionistas, democratizando o capital.

Executivos das antigas estatais foram as maiores entusiastas dessa tendência para se verem livres da ingerência política e dos entraves que o controle do Estado acarreta.

As privatizações são de toda a ordem. A Inglaterra desestatizou aeroportos, telecomunicações, gás, entre outros serviços. A Nigéria já privatizou bancos, seguradoras, empresas de eletricidade e até cervejarias.

O Paquistão, passou os moinhos rurais para as mãos da iniciativa privada e o México contabiliza mais de 500 empresas privatizadas.

OPORTUNIDADES

AQUISIÇÃO DE AÇÕES DE EMPRESAS ESTATAIS EM PRIVATIZAÇÃO.

PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE TODA NATUREZA, EM SETORES ANTES ESTATIZADOS.

CONSULTORIA PARA PRIVATIZAÇÃO.

CONSULTORIA DE INVESTIMENTOS EM SETORES A SEREM PRIVATIZADOS.

2.3.9. A SUPREMACIA DO CONSUMIDOR

É a grande dica para todos os negócios. O mundo reconhece a supremacia do indivíduo sobre o coletivo. Esta tendência acontece ao mesmo tempo em que se caminha para a globalização.

O indivíduo está interligado à rede global. Com seu computador, troca informações sobre produtos, serviços, tecnologias etc. O consumidor é a figura central das empresas, pois ele determina o sucesso ou o fracasso delas. Além disso, o consumidor tem leis rigorosas que o protegem.

Itens de personalização dos produtos são hoje marketing corriqueiro. Modernas filosofias de gestão empresarial - como a Qualidade Total e a Reengenharia - amplificam a voz do cliente. No Brasil, existe campo a ser explorado.

OPORTUNIDADES

PRODUÇÃO DE SOFTWARE QUE FACILITAM AS TRANSAÇÕES VIA COMPUTADOR.

PRODUÇÃO DE SOFTWARE E HARDWARE PARA REDES.

CONSULTORIA DE QUALIDADE TOTAL E REENGENHARIA.

CONSULTORIA DE INFORMÁTICA.

CONSULTORIA EM PRODUÇÃO PERSONALIZADA.

FABRICAÇÃO E VENDA DE TELEFONES, FAX, COMPUTADORES PESSOAIS ETC.

FABRICAÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO DE PRODUTOS E SERVIÇOS PERSONALIZADOS.

2.3.10. AVANÇOS NA BIOTECNOLOGIA

Decifração e alteração no código genético são, até hoje, os maiores avanços da ciência biológica. O ramo da biotecnologia pode resolver um dos maiores problemas da humanidade: a fome.

Produtos agrícolas com maior índice de aproveitamento e mais resistentes a pragas, e o aperfeiçoamento genético dos animais destinados ao abate são algumas de suas aplicações.

Em meio as possibilidades de melhoria nas condições de vida, existem também preocupações. Quais as conseqüências ao equilíbrio da natureza? Como evitar experiências inescrupulosas em seres humanos? Cabe eliminar riscos e abusos.

Várias empresas especializadas em pesquisas biotecnológicas estão sendo criadas no mundo inteiro e estão apresentando bons resultados financeiros.

OPORTUNIDADES

CONSULTORIA EM BIOTECNOLOGIA ANIMAL OU VEGETAL.

PRODUÇÃO DE SEMENTES DE CEREAIS, HORTALIÇAS ETC.

PRODUÇÃO DE MATRIZES DE GADO.

PRODUÇÃO DE HORMÔNIOS DIVERSOS.

PRODUÇÃO FARMACÊUTICA.

EMPRESAS DE INSEMINAÇÃO ARTIFICIAL E PRODUÇÃO DE SÊMEN.

PESQUISAS GENÉTICAS, INCLUSIVE CLONAGEM.

2.4. CUIDADO AS APARÊNCIAS ENGANAM

A APARENTE INDEPENDÊNCIA E A ILUSÃO DE QUE "SER PATRÃO" RESOLVE TODOS OS PROBLEMAS, TÊM LEVADO MUITAS PESSOAS A ABRIR SEU PRÓPRIO NEGÓCIO. NO ENTANTO, AS EXPECTATIVAS CRIADAS EM TORNO DA VIDA "BOA" QUE LEVA UM EMPRESÁRIO NÃO AJUDAM A QUEM RESOLVE ENFRENTAR O DESAFIO DE SER UM EMPREENDEDOR.

PARA TER ÊXITO, O CANDIDATO A EMPRESÁRIO DEVE DIFERENCIAR O MITO DA REALIDADE PARA MINIMIZAR O FRACASSO.

OS MITOS

SER INDEPENDENTE, "MANDAR NO PRÓPRIO NARIZ", SER O PATRÃO ETC.

TER MAIS TEMPO PARA DEDICAR - SE À FAMÍLIA. TRABALHAR E TIRAR FÉRIAS QUANDO E ONDE BEM ENTENDER E DEDICAR, NO MÁXIMO, OITO HORAS POR DIA À EMPRESA.

TER SEGURANÇA ECONÔMICA. O PATRIMÔNIO INVESTIDO RETORNA COM RAPIDEZ.

SAIR DA ROTINA DIÁRIA, DA MESMICE. REALIZAR OUTROS PROJETOS.

NÃO EXISTE POSSIBILIDADE DE FRACASSO.

OS FATOS

O EMPREENDEDOR DEPENDE DE TERCEIROS (FORNECEDORES, BANCOS, CLIENTES, FUNCIONÁRIOS, GOVERNO) E DE SUA PRÓPRIA COMPETÊNCIA.

A MAIORIA TRABALHA DE 10 A 12 HORAS POR DIA, MAS, NO INÍCIO, BEM MAIS. RARAMENTE TIRA FÉRIAS. QUANDO O FAZ, POR POUCOS DIAS, NÃO ESQUECE O TELEFONE "SÓ PARA SABER COMO VÃO AS COISAS".

NO COMEÇO ARRISCA TODO O PATRIMÔNIO. DEPOIS, GERALMENTE COMPROMETE OS RECURSOS COM O CRESCIMENTO DOS NEGÓCIO.

ROTINAS EXISTEM EM QUALQUER ATIVIDADE. É MAIOR QUANDO NÃO HÁ VOCAÇÃO PARA O QUE SE FAZ.

SUCESSO EXISTE, MAS DÁ TRABALHO MANTÊ-LO. O FRACASSO TEM SUAS PRÓPRIAS FORÇAS.

2.5. RESPONDA AS QUESTÕES E AVALIE SE A SUA IDÉIA É COMPATIVEL COM AS NOVAS TENDÊNCIAS DO MERCADO.

Antes de abrir um negócio, teste sua capacidade de empreendedor respondendo as questões. Você descobrirá, por exemplo, se a sua idéia é compatível com as megatendências.

1 - Selecione alguns jornais e revistas especializados em negócio.

2 - Marque as idéias que lhe parecem mais interessantes. Quanto mais idéias, melhor. Se você já tem uma preferida, coloque - a em jogo e descubra se é mesmo boa.

3 - Anote as idéias na tabela. Para avalia-las, consulte o quadro dos critérios e, de acordo com eles, atribua notas a cada uma das idéias previamente listadas. Somente as notas e coloque o resultado na coluna Total correspondente. Classifique em ordem decrescente as idéias, de acordo com a pontuação obtida, e marque o resultado na coluna CLAS.

4 - Seja cauteloso, a oportunidade vencedora pode não ser a definitiva. Você ainda não dispõe de informações suficientes. Iniciou, por enquanto, um jogo de prós e contras que vai definir seu futuro negócio.

2.5.1. O NEGÓCIO É VIÁVEL?

CRITÉRIOS	1	2,3,4	5
DISPONIBILIDADE DE CAPITAL - DC	O CAPITAL QUE DISPONHO NÃO É SUFICIENTE PARA A ABERTURA DO NEGÓCIO	POSIÇÕES INTERMEDIÁRIAS	DISPONHO DE TODO O CAPITAL NECESSÁRIO PARA A ABERTURA DO NEGÓCIO
COMPATIBILIDADE COM AS MEGATENDÊNCIAS - MT	O NEGÓCIO NÃO SE ENQUADRA NAS MEGATENDÊNCIAS	POSIÇÕES INTERMEDIÁRIAS	O NEGÓCIO SE ENQUADRA NAS MEGATENDÊNCIAS
CONHECIMENTO DO NEGÓCIO - CN	NÃO TENHO MAIORES INFORMAÇÕES SOBRE O NEGÓCIO, SUAS DIFICULDADES E POTENCIALIDADES	POSIÇÕES INTERMEDIÁRIAS	TENHO AMPLO CONHECIMENTO SOBRE O NEGÓCIO, SUAS DIFICULDADES E POTENCIALIDADES
AFINIDADE -AF	NÃO TENHO GRANDE AFINIDADE COM ESTE TIPO DE NEGÓCIO. NÃO ME SINTO MOTIVADO	POSIÇÕES INTERMEDIÁRIAS	TENHO GRANDE AFINIDADE COM ESTE TIPO DE NEGÓCIO. ME SINTO MOTIVADO
INTUIÇÃO - IN	MINHA INTUIÇÃO DE EMPREENDEDOR ME DIZ QUE ESTE NÃO É UM BOM NEGÓCIO	POSIÇÕES INTERMEDIÁRIAS	MINHA INTUIÇÃO DE EMPREENDEDOR ME DIZ QUE ESTE É UM BOM NEGÓCIO E VAI DAR CERTO

O SEU NEGÓCIO É VIÁVEL?

OPORTUNIDADE	DC	MT	CN	AF	IN	TOTAL	CLAS

2.6. TESTE SUAS IDÉIAS

Nome :n.º

ENTIDADETURMADATA

OPORTUNIDADE	DC	MT	CN	AF	IN	TOTAL	CLAS

ELIMINANDO OS RISCOS PARA SER COMPETITIVO

3. ELIMINANDO OS RISCOS PARA SER COMPETITIVO

Em uma economia de mercado, a palavra oportunidade está sempre associada a riscos. Os perigos que envolvem um novo negócio devem ser bem calculados e planejados para que se possa desenvolver estratégias para minimizá-los. A chance de acertar depende de alguns fatores. Entre eles, o poder de competição em relação aos atuais e futuros concorrentes. Neste fascículo estão indicadas as vantagens e desvantagens competitivas do empreendimento escolhido e ainda as forças que atuam contra e a favor na fase inicial da criação de uma empresa. Esta edição traz também uma bateria de testes que vão ajudar na avaliação da capacidade de competir e vencer de uma nova organização.

3.1. DICIONÁRIO DO EMPREENDEDOR

LIVRO DE REGISTRO DE ENTRADA - Livro fiscal destinado à escrituração do movimento de entrada de mercadorias ou serviços, a qualquer título. Modelo 1 (Industria) Modelo 1A (Comércio/Serviço).

LIVRO DE REGISTRO DE SAÍDA - Livro fiscal destinado à escrituração do movimento de saídas de mercadorias ou serviços, a qualquer título. Modelo 2 (Industria) Modelo 2A (Comércio/Serviço).

LIVRO DE REGISTRO DE UTILIZAÇÃO DE DOCUMENTOS FISCAIS E TERMOS DE OCORRÊNCIA - Livro fiscal destinado à escrituração das entradas dos documentos fiscais confeccionados para o contribuinte e a lavratura de termos de ocorrência, pelo fisco.

LIVRO DE REGISTRO DE INVENTÁRIO - Livro fiscal destinado à arrolar mercadorias, matérias primas, produtos fabricados e em fabricação de bens do ativo imobilizado, na época do balanço.

LIVRO DE REGISTRO DE APURAÇÃO DO ICMS - Livro fiscal destinado ao registro dos totais dos valores contábeis e fiscais, das operações de entrada e saídas, extraídas dos respectivos livros.

LIVRO DE REGISTRO DE APURAÇÃO DO IPI - Livro fiscal destinado a apurar as operações de entradas e saídas de produtos fabricados, durante o mês.

O SUCESSO DE UMA ORGANIZAÇÃO NOS TEMPOS ATUAIS DEPENDE DA SATISFAÇÃO DOS CONSUMIDORES. - EDSON VAZ MUSA, 56, É PRESIDENTE DA RHODIA E DIRETOR GERAL ADJUNTO DO GRUPO RHÔNE-POULENC

3.2. **TESTE: AVALIE SEU PODER DE COMPETIÇÃO**

ENTENDA COMO AGEM AS FORÇAS COMPETITIVAS E AVALIE AS CHANCES DO NEGÓCIO ESCOLHIDO

As raízes da competitividade de um negócio, segundo Michel Porter, em seu livro “Estratégia Competitiva” (Editora Compus), estão relacionadas com a sua estrutura econômica. Mais precisamente com a forma como atuam os elementos que competem no empreendimento.

São forças que agem em integração umas com as outras e vão determinar a lucratividade do setor, representada pela taxa de retorno, a longo prazo, sobre o capital investido. Cada setor apresenta um quadro próprio e uma perspectiva de lucro diversa.

TESTE

Observe as instruções antes de responder as questões.

1 - Leia as afirmativas e avalie o que ela significa para seu negócio, com notas de 1 a 5:

Nota 1 - A afirmativa não se aplica ao negócio, não trazendo riscos

Notas 2, 3 e 4 - Situações intermediárias.

Nota 5 - A afirmativa está diretamente relacionada com o negócio, trazendo riscos a competitividade

2 - Marque a nota atribuída com X.

3 - Com base no texto correspondente ao teste, classifique os itens em termos de oportunidade (OP) ou ameaças (AM), de acordo com os seguintes critérios:

Notas 1 e 2 são consideradas oportunidades.

Notas 3, 4 e 5 são consideradas como ameaças.

4 - Depois estabeleça um Plano de Ação para aproveitar melhor as oportunidades e combater as ameaças. O preenchimento do quadro deve ser feito de acordo com seus próprios critérios.

PLANO DE AÇÃO

O QUE	COMO	QUEM	QUANDO

3.2.1. FORÇA 1 - DIFICULDADES À ENTRADA DE CONCORRENTES

Necessidade de produzir/comercializar em larga escala exige altos investimentos para ter preços competitivos. Saída: sofisticar ou personalizar produtos/serviços.

Produtos diferenciados oferecidos pela concorrência podem exigir investimento para reverter a lealdade dos clientes ativos.

Necessidade de grande capital par investimentos em instalações e equipamentos.

Altos custos para o cliente mudar de fornecedor. Saída: agregar um valor significativo ao produto/serviço.

Difícil acesso aos canais de distribuição. Atacadistas e varejistas comprometidos com outras empresas são obstáculos. Saída: investimentos em publicidade.

Outras barreiras: aquisição de matéria - prima; localização da empresa em relação à concorrência no setor.

A	É necessário produzir em larga escala para entrar no negócio.	1	2	3	4	5
B	Empresas concorrentes tem marcas conhecidas e clientes fiéis.	1	2	3	4	5
C	Alto investimento em infra - estrutura, crédito a clientes e produtos.	1	2	3	4	5
D	Os cliente terão altos custos para trocarem seus atuais fornecedores.	1	2	3	4	5
E	Dificuldade em conseguir canais de distribuição para os produtos.	1	2	3	4	5
F	Tecnologia dos concorrentes é patenteada. Exige custos para pesquisa	1	2	3	4	5
G	Empresas estabelecidas controlam fontes de matérias - primas.	1	2	3	4	5
H	O ponto, compatível com a concorrência exigirá grande investimento.	1	2	3	4	5
I	As empresas estabelecidas gozam de incentivos governamentais.	1	2	3	4	5
J	Empresas estabelecidas tem experiência no negócio e custos baixos.	1	2	3	4	5
K	Exigências feitas pelo governo limitam a entrada de novas empresas.	1	2	3	4	5
L	É previsível uma guerra com os novos concorrentes.	1	2	3	4	5
	TOTAL DE PONTOS					

3.2.2. FORÇA 2 - RIVALIDADE ENTRE EMPRESAS DO RAMO

Disputar mercados é vocação do empreendedor. Mas observar como ocorre a concorrência, (de preços, na publicidade, introdução de produtos/serviços diferenciados etc.) no setor escolhido é essencial.

A concorrência não pode se transformar em rivalidade. Na guerra de mercado, retaliações prejudicam a rentabilidade do setor.

ESQUENTA A CONCORRÊNCIA

- Estagnação ou lento crescimento do setor significa entrar no negócio com a perda de mercado de empresas já estabelecidas.
- Concorrentes ou empresas com o mesmo perfil geram concorrência.
- Custos fixos altos geram tentativas de baixar o nível de ociosidade da empresa com maior produção, diminuindo o retorno.
- Importância do produto/serviço para o cliente. Se é de primeira necessidade, a tendência é ele optar por preços mais baixos.
- Empresas continuam no mercado pelas dificuldades de se desfazer de equipamentos ou instalações.

A	Existe grande número de concorrentes, com relativo equilíbrio em termos de tamanho e recursos.	1	2	3	4	5
B	O setor onde se situa o negócio mostra lento crescimento. Uns prosperam em detrimento de outros.	1	2	3	4	5
C	Custos fixos e pressão no sentido do aproveitamento de toda a capacidade de produção.	1	2	3	4	5
D	São alto os custos de estocagem de produtos.	1	2	3	4	5
E	Acirrada disputa de preços entre os concorrentes.	1	2	3	4	5
F	Não há diferenciação entre os produtos comercializados pelos concorrentes.	1	2	3	4	5
G	Concorrentes têm formas diferentes de conduzir os negócios e há constantes choques entre eles.	1	2	3	4	5
H	É muito dispendioso para as empresas já estabelecidas saírem do negócio.	1	2	3	4	5
	TOTAL DE PONTOS					

3.2.3. FORÇA 3 - PODER DE NEGOCIAÇÃO DO CLIENTE

Eles estão atrás de suas necessidades e expectativas. Mas procuram fornecedores que lhes ofereçam menores preços e melhores serviços. São os clientes, razão de ser da empresa.

QUANDO O PODER DE NEGOCIAÇÃO DO CLIENTE É MAIOR

- É comprador significativo de um fornecedor.
- O que compra pesa muito em seu orçamento ou em seus custos.
- O que encontra em oferta no mercado não tem diferença de qualidade.
- Não tem custo significativo para mudar de fornecedor.
- Os produtos adquiridos não são importantes para a qualidade do que é produzido pelo cliente.
- Quando compram para revender e a margem de lucro é pequena.
- Os clientes podem produzir, sem grandes dificuldades, aquilo que adquirem.
- Quando é muito bem informado sobre os produtos que compra: custos, fornecedores etc.

A	Clientes compram em grandes quantidades e sempre fazem forte pressão por preços menores.	1	2	3	4	5
B	Produto/serviço vendido pela empresa representa muito nos custos dos clientes ou de suas compras.	1	2	3	4	5
C	Produtos que os clientes compram são padronizados.					
	1	2	3	4	5	
D	Clientes não tem custos adicionais significativos se mudarem de fornecedor	1	2	3	4	5
E	Há sempre uma ameaça dos clientes virem a produzir os produtos/serviços adquiridos no setor compras.	1	2	3	4	5
F	Produto vendido pela empresa existente não é essencial para melhorar produto/serviço do comprador.	1	2	3	4	5
G	Clientes são muito bem informados sobre preços, custos de produção e de matérias - primas etc.	1	2	3	4	5
	TOTAL DE PONTOS					

3.2.4. FORÇA 4 - PODER DE NEGOCIAÇÃO DO FORNECEDOR

Os fornecedores interferem na rentabilidade do empreendimento quando aumentam os preços ou reduzem a qualidade dos produtos ofertados. Se são fornecedores poderosos, que dominam o mercado, estude bem a forma de minimizar essa influência fora do seu controle.

CRESCE O PODER DO FORNECEDOR

- Se o setor é dominado por poucas organizações que vendem e muitas empresas (na sua maioria dispersas e desorganizadas) que compram, significa que os fornecedores podem ditar os preços, as condições de venda e, ainda, a qualidade do produto.
- O poder de negociação dos fornecedores é ainda maior quando não há produtos substitutos em concorrência.
- Se o fornecedor ameaça (e tem como fazê-lo) entrar no negócio do cliente.
- Se o que produz é muito importante para a qualidade do produto/serviço do cliente.

A	O fornecimento de produtos e insumos necessários é concentrado em poucas empresas fornecedoras.	1	2	3	4	5
B	Produtos adquiridos pelas empresas existentes não são facilmente substituídos por outros.	1	2	3	4	5
C	Empresas existentes no negócio não são clientes importantes para os fornecedores.	1	2	3	4	5
D	Materiais adquiridos pelos fornecedores são importantes para o sucesso dos negócios no setor.	1	2	3	4	5
E	Os produtos comprados dos fornecedores são diferenciados.	1	2	3	4	5
F	Existem custos significativos para se mudar de fornecedor.	1	2	3	4	5
G	Ameaça permanente dos fornecedores produzirem eles próprios o que o setor fabrica.	1	2	3	4	5
	TOTAL DE PONTOS					

3.2.5. FORÇA 5 - AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS

A competição em um setor não está restrita a empresas estabelecidas. Abrange outras que fabricam ou possam vir a fabricar produtos substitutos aos tradicionais.

Eles atuam no sentido de estabelecer um preço máximo para os tradicionais.

O caso de manteiga é um exemplo típico. Se o preço sobe acima de um certo limite, a tendência do consumidor é substituí-la pela margarina, que é mais barata.

Quando mais atraentes os substitutos, maior pressão sobre a margem de lucro dos produtos tradicionais. Ou até mesmo sua retirada do mercado.

Para evitar surpresas é importante pesquisar e/ou imaginar substitutos para seu produto. Empresas adotam, geralmente, estratégias para consolidar a posição do setor frente aos outros.

Campanhas publicitárias buscam reabilitar o café, por exemplo, produto em declínio de consumo. As novas gerações passam a consumir achocolatados, entre outros substitutos.

A	Verifica - se uma enorme quantidade de produtos substitutos.	1	2	3	4	5
B	Produtos substitutos têm custos mais baixos que os vendidos pelas empresas existentes no negócio.	1	2	3	4	5
C	Empresas existentes não costumam utilizar publicidade para promover sua imagem e dos produtos/serviços.	1	2	3	4	5
D	Setores de atuação dos produtos substitutos estão em expansão, aumentando a concorrência.	1	2	3	4	5
	TOTAL DE PONTOS					

3.2.6. RESPOSTA DO SEU TESTE

Somente pontos obtidos em cada teste e anote na tabela a seguir:

Compare os resultados com os pontos mínimos possíveis de se obter no teste.

Quanto menor a diferença, menor risco apresenta o seu negócio.

Totalize os dados, e avalie os riscos segundo os critérios:

De 38 a 88 pontos: Baixo risco

De 89 a 140 pontos: Médio risco

De 141 a 190 pontos: Alto risco

FORÇAS	PONTOS MÍNIMOS	PONTOS OBTIDOS	DIFERENÇA
1	12		
2	8		
3	7		
4	7		
5	4		
TOTAL	38		

3.3. *TRANSFORME AS AMEAÇAS EM OPORTUNIDADES*

AS ORGANIZAÇÕES DEVEM ESTABELECEER VANTAGENS DURADOURAS PARA CONQUISTAR CONSUMIDORES

Em toda oportunidade existe uma ameaça, assim como em toda a ameaça há também oportunidade. Depende como se aproxima ou se distancia da regra número um dos negócios: a satisfação do cliente.

Qualidade total e produtividade são caminhos para as organizações obterem vantagens competitivas.

Em mercados extremamente competitivos (que em princípio representam ameaças) é possível estabelecer diferenças em produtos/serviços e conquistar o consumidor.

Especialmente se ele faz parte de um grupo distinto, com necessidades semelhantes que caracterizem um "nicho" de mercado.

Segmentação do mercado é a tendência mundial ditadas pelas mudanças na sociedade: êxito profissional das mulheres; lares de solteiros; idosos que vivem só; formação e ocupação para crianças etc.

No livro "Marketing de Nichos" (Editora Mackron Books), Linneman e Stanton Jr. apontam três conselhos para se obter sucesso em mercados competitivos: estabelecer alvo específico no mercado de atuação, ao invés de atingir todos os segmentos de clientes; manter comunicação direta e freqüentes com os clientes (ouvir, pesquisar e atender suas expectativas); a voz do cliente é a mais importante dentro da organização.

3.4. RESPOSTA DO TESTE

Nome :n °

ENTIDADETURMADATA

SOMENTE PONTOS OBTIDOS EM CADA TESTE E ANOTE NA TABELA A SEGUIR:

COMPARE OS RESULTADOS COM OS PONTOS MÍNIMOS POSSÍVEIS DE SE OBTER NO TESTE.

QUANTO MENOR A DIFERENÇA, MENOR RISCO APRESENTA O SEU NEGÓCIO.

TOTALIZE OS DADOS, E AVALIE OS RISCOS SEGUNDO OS CRITÉRIOS:

DE 38 A 88 PONTOS: BAIXO RISCO

DE 89 A 140 PONTOS: MÉDIO RISCO

DE 141 A 190 PONTOS: ALTO RISCO

FORÇAS	PONTOS MÍNIMOS	PONTOS OBTIDOS	DIFERENÇA
1	12		
2	8		
3	7		
4	7		
5	4		
TOTAL	38		

ENCONTRE SEU NICHOS NO MERCADO

4. ENCONTRE SEU NICHOS NO MERCADO

SEGMENTAR O MERCADO EM NICHOS É UMA BOA POSSIBILIDADE PARA O FUTURO EMPREENDEDOR. ALGUMAS PISTAS PARA VOCÊ ACHAR O SEU.

CONSUMIDOR DE MAIOR PESO NO MERCADO - Clientes que compram porcentagem significativa de produtos/serviços em seu futuro mercado.

CONSUMIDORES DE MENOR PORTE - Priorize os consumidores que compram mais, mas não ignore os que compram menos. É onde se pode, com menor investimento, aumentar o volume de vendas.

O QUE O CLIENTE VALORIZA - Orientação segura para o sucesso é descobrir o que ele mais valoriza.

FREQÜÊNCIA DE COMPRA - Todo dia, uma vez por semana ou esporadicamente? Podem vir a ser compradores freqüentes?

COMUNICAÇÃO QUE MAIS ATINGE - Boca - a - boca, mala direta, rádio ou televisão? Atenção para o custo - benefício.

LOCALIZAÇÃO DOS CLIENTES - Mapear e listar os endereços dos clientes é fonte importante de informação, consulta e decisão.

CLIENTES SENSÍVEIS A PREÇOS - Descobrir diferentes sensibilidades a preços pode revelar nichos.

ESTÃO AUMENTANDO AS COMPRAS - Se, de repente, alguns clientes começarem a comprar mais produtos/serviços, procure saber quem são eles e o motivo.

ESTÃO REDUZINDO AS COMPRAS - Descubra quem são esses clientes e o motivo. Às vezes, pequenas mudanças nos produtos/serviços farão retorna o nível de compras.

QUEM DECIDE A COMPRA - Nem sempre quem faz a compra é quem decide e você precisa conhecê-lo também.

OUTRAS FONTES - Família; pais; crianças; adolescente; pessoas que moram sozinhas; idosos; famílias com filhos do casamento anterior; pais solteiros; poupadores; classes altas, médias e baixa; mulheres que trabalham fora; estudantes; empresários; donas de casa; intelectuais; esotéricos etc.

4.1. PESQUISA: QUE NICHOS EXPLORAR?

DESCUBRA O PERFIL DOS CLIENTES E CONCORRENTES ANTES DE LOCALIZAR O NICHOS ADEQUADO.

Comece a pensar nos consumidores de seus futuros produtos/serviços. Para facilitar, tenha em vista o perfil dos clientes e dos concorrentes já estabelecidos.

Faça uma lista do que é necessário para identificá-los claramente para depois localizar os nichos de mercado em que os mesmos se enquadram.

Algumas sugestões:

Faça uma adaptação desta lista de acordo com suas necessidades, acrescentando outros itens pertinentes.

Após a realização da pesquisa, identifique os nichos de mercado relativos a seu futuro negócio, anote na tabela a seguir e identifique os mais promissores.

4.2. SUGESTÕES PARA PESQUISAR O CLIENTE

1 - SEXO:

Masculino

Feminino

2 - NÍVEL DE INSTRUÇÃO:

1º grau completo

2º grau completo

Formação superior

3 - FAIXA ETÁRIA:

até 12 anos

De 13 a 18 anos

De 19 a 30 anos

De 31 a 45 anos

De 46 a 60 anos

Acima de 61

Como compra e por que?

4 - OCUPAÇÃO PRINCIPAL:

5 - RENDA:

Até 3 salários mínimos

De 4 a 10 salários mínimos

De 11 a 20 salários mínimos

Acima de 21 salários mínimos

6 - BAIRRO ONDE RESIDE:

7 - COM QUEM RESIDE:

8 - COMPRAS DO PRODUTO EM QUESTÃO:

Qual a periodicidade?

Qual a quantidade?

O motivo?

Quando compra e por que?

Onde compra e por que?

4.3. FAÇA UMA AVALIAÇÃO DOS SEUS NICHOS

NICHOS DE MERCADO	AVALIAÇÃO

4.4. *QUE TAL SABER A OPINIÃO DO CLIENTE?*

O BOM NEGOCIO É O CONJUNTO DE PARCERIAS: COM FORNECEDORES, COM DISTRIBUIDORES, EMPREGADOS E ESPECIALMENTE COM OS CLIENTES. OU SEJA, O BOM NEGÓCIO É BOM PARA TODOS.

Se você descobriu um nicho de mercado e conhece o perfil de seu futuro cliente, é hora de você saber o que ele mais valoriza nos produtos e nos serviços que pretende oferecer. O que pode ser feito em conversas informais (que são mais difíceis de avaliar) ou com a ajuda de um questionário que aborde todos os itens relevantes para a pesquisa.

Um questionário de múltipla escolha é o ideal. Nele, o entrevistado pode atribuir nota aos itens apresentados, conforme o valor que dá a cada questão apresentada. Com esse método é fácil apurar os resultados.

DESCUBRA O VALOR QUE OS CLIENTES DÃO A:

ATENDIMENTO: cortesia, eficiência e receptividade.

COMPETÊNCIA: capacitação do pessoal, adaptabilidade e atualização/ inovação.

PRODUTO: apresentação, durabilidade, confiabilidade, embalagem, prazo de entrega, preço, forma de pagamento, assistência técnica.

IMAGEM: divulgação do produto, instruções de uso, prestígio e credibilidade.

RECURSOS UTILIZADOS: localização e instalações.

DEFININDO

SUA

EMPRESA

5. DEFININDO SUA EMPRESA

O novo desafio para quem identificou um negócio, conhece seus riscos e tem planos para minimizá-los é oferecer "aquele algo mais". Cumpridas as etapas de planejamento descritas nos fascículos anteriores, chegou a hora de saber como se diferenciar no mercado para satisfazer o cliente e ganhar sua preferência. levar em consideração que a concorrência está no mercado há mais tempo e conquistou consumidores oferecendo produtos de qualidade a preços atrativos também é fundamental. O bom desempenho dos outros deve servir como exemplo. Este fascículo traz estratégias de diferenciação para que seu produto/serviço se destaque dos demais e ensina a planejar os processos organizacionais através da técnica do fluxograma.

5.1. DICIONÁRIO DO EMPREENDEDOR

GASTOS - Termo genérico que pode representar tanto um custo como uma despesa.

DESEMBOLSO - Pagamento do gasto efetuado; desembolso causa redução na disponibilidade de caixa.

DESPESAS - Gastos que servem como apoio para as empresas atingirem seu objetivo como: salários administrativos, material de expediente, telefone etc.

CUSTOS - Gastos efetuados pela empresa na elaboração de produtos ou na prestação de serviços.

CUSTO FIXO - Custo cujo montante não varia proporcionalmente ao volume produzido ou vendido como: aluguel, luz etc.

CUSTO VARIÁVEL - Custo cujo montante varia proporcionalmente ao volume produzido ou vendido e serviços prestados como: matérias - primas, material secundário etc.

5.2. APRENDA COM SEUS CONCORRENTES E GANHE QUALIDADE

CONHEÇA OS CAMINHOS PARA SE DIFERENCIAR NO MERCADO

PRÁTICAS ADOTADAS PÊLOS CONCORRENTES SERVEM COMO EXEMPLO PARA APERFEIÇOAR SEU NOVO NEGÓCIO.

Como fazer para que seu futuro produto ou serviço se destaque dos já conhecidos e aceitos pelo mercado consumidor?

Robert Linneman e John Stanton, no livro "Marketing de nichos" (Editora Makron Books), apontam seis caminhos para o uso de estratégia de diferenciação, com possibilidades de combinação.

As diferenças podem estar nos produtos ou serviços, no atendimento ao cliente, nos diversos canais de distribuição, nas diferentes formas de comunicação, na estratégia de preços ou ainda na personalização dos produtos oferecidos para atrair os consumidores.

Descubra, nas páginas a seguir, como seu negócio pode se destacar dos concorrentes.

5.2.1. BENCHMARKING BEM-FEITO

- 1 - Defina bem seu alvo: produto/serviço, processo, atendimento etc.
- 2 - Selecione organizações de reconhecida excelência, dentro ou fora do país.
- 3 - Planeje o que observar, faça listas de verificação e confira.
- 4 - Descreva o observado seqüencialmente. Faça um fluxograma.
- 5 - A partir do observado, faça (e cumpra) um plano de trabalho.
- 6 - Não se contente com o resultado. Aperfeiçoe sempre.

5.2.2. EVOLUIR PARA CONQUISTAR

Comece sempre pelo produto/serviço principal, o carro chefe ao futuro negócio.

Com base em pesquisa, identifique seu nicho de mercado as características que o cliente mais valoriza.

Comece pelo nicho mais promissor.

Descubra como os principais concorrentes oferecem aos clientes essas características.

Faça um benchmarking levante idéias de melhorias.

Selecione as melhores idéias e inicie o projeto do produto/serviço que garanta diferencial competitivo.

Defina as etapas do produto/serviço elaborando um fluxograma.

Avalie se você realmente conseguiu atingir as necessidades do nicho escolhido.

5.2.3. SAÍDA 1 - NOVAS E MELHORES SOLUÇÕES

Fazer o benchmarking, ou seja aprender com os concorrentes. Identificar as melhores praticas em uso pelas empresas do ramo que você escolheu e tentar superá-las. Consultas a livros , revistas especializadas, estudos acadêmicos , debates com consultores e especialistas são outras opções. Além de visitas a empresas de reconhecimento padrão de excelência. As idéias de diferenciação podem surgir, também, de outros ramos de negócios. Não se limite ao seu. Leve em consideração as seguintes possibilidades.

- Projetar seu produto/serviço para outros fins, até então não pensado pela concorrência.
- Adaptar-se as outras idéias ou criações surgidas em outros ramos mas que se prestam bem ao seu negócio.
- Modificar o produto/serviço tradicional, mudando cor, movimento, som, odor, aparência, formato etc.
- Ampliar o que já existe, fazendo mais forte, mais longo, mais grosso, com maior valor etc.
- Atenuar o produto/serviço, de maneira a ficar menor, mais curto, mais leve etc.
- Substituir componentes, de forma a estabelecer novos padrões, traçados, outra seqüência etc.
- Reajustar componentes, padrões, seqüência, traçado etc.
- Inverter, virar pelo avesso, fugir do convencional.
- Combinar fazendo mistura, liga, agrupamento, combinar unidades, finalidades, atrativos e idéias.

5.2.4. SAÍDA 2 - SUPERE NO ATENDIMENTO

Conhecer profundamente o atendimento que os concorrentes oferecem aos clientes permite ao futuro empresário identificar seus pontos fracos e fortes e, nos dois casos, estabelecer atendimento superior.

Alguns empresários investem em propaganda para atrair o cliente e depois criam barreiras de todos os tipos para atendê-lo bem e satisfazer suas expectativas.

Insatisfação com o atendimento é responsável por 70% dos casos dos consumidores que mudam de fornecedor. bem atendido, o cliente volta, mesmo que não tenha encontrado o que procurava.

O segredo é transformar os empregados em aliados. Treinar e incentivar os funcionários para gerar atitudes favoráveis. Bom atendimento é: orientar o consumidor, rapidez, assistência técnica eficiente e corresponder as expectativas dos clientes.

PREPARE-SE PARA ENCANTAR

- Tenha em mãos características de valor no atendimento que os clientes apontaram em pesquisa.
- Pesquise a concorrência e selecione as melhores idéias para superá-las.
- Projete forma de atendimento ao cliente por meio de um fluxograma.
- Avalie o processo. Veja se a necessidade do cliente do nicho está garantida e o "algo mais" agregado

5.2.5. SAÍDA 3 - INOVE NA DISTRIBUIÇÃO

O futuro empresário que encontra um meio mais rápido e mais conveniente para entregar aos clientes seus produtos/serviços faz uso de outra estratégia de diferenciação: inovar nos canais de distribuição.

Facilite o acesso do cliente. Torne-o conveniente, amplos e mais rápido. Abra novos caminhos para sua empresa chegar até ele e vice-versa, em vez de apenas esperá-lo atrás do balcão.

Algumas empresas entregam em domicílio por conta própria ou através de terceiros (serviço de entrega rápida ou Correios). Outras aceitam compras por telefone, telex, fax e via computador, abrem 24 horas ou esticam o período de atendimento. Organizações vendem por reembolso postal, via veículos de comunicação, e atendem o cliente sem que ele precise sair do carro ou, ainda, com horário marcado.

APROXIME-SE MAIS DO CLIENTE.

- Identifique o que é de valor ao cliente e pesquise na concorrência as melhores práticas do mercado.
- Defina a melhor forma de seu produto/serviço se tornar mais acessível e superior ao dos concorrentes.
- Faça o fluxo de distribuição.
- Avalie se você alcançou as necessidades dos clientes e corrija, se necessário.

5.2.6. SAÍDA 4 - SEGMENTE SUA COMUNICAÇÃO

Três questões básicas para a comunicação de seu negócio: o quê dizer, de que forma e como atingir o público do seu nicho de mercado?

A condição para resolvê-las é conhecer bem o cliente: faixa etária, renda, grau de instrução, modo de vida, aspirações, se lê jornal (qual?), se tem TV (canal e programas preferidos), se ouve rádio etc. E tudo mais que seja peculiar ao nicho a que pertence.

A comunicação com os nichos deve ser seletiva, precisa e objetiva. Mas esse não é um problema meramente técnico. Senão for atraente diferenciada e convincente não apresenta resultados.

Anunciar nos veículos de comunicação tradicionais nem sempre é compatível com as possibilidades da pequena empresa o que não significa excluí-los. Além desses, existem outras alternativas: cartazes, panfletos, placas, brindes, eventos e mala direta (de custos modestos e eficientes).

O ideal é buscar ajuda de quem é do ramo. Se possível de uma agência de publicidade experiente e que tenha clientes do seu porte.

COMO SE COMUNICAR.

- Faça um levantamento de como a concorrência se comunica com os clientes.
- Avalie se o que é feito atende a três questões: o quê e como dizer e como atingir. Tendo em vista o perfil do cliente e as características que eles mais valorizam itens que você já valorizou em pesquisa.
- Solicite a ajuda de um especialista para estabelecer seu diferencial em comunicação e para definir o conteúdo, linguagem e escolha dos veículos.
- Elabore um projeto de comunicação para seu negócio ou encomende-o a uma agência de publicidade.
- Avalie e teste se os resultados são convenientes e atrativos para o seu público alvo.

PROJETO DE CRIAÇÃO DE UMA PEQUENA EMPRESA

5.2.7. SAÍDA 5 - ATUE NA FAIXA DE PREÇOS

Estratégia de diferenciação mais fácil de ser imitada pela concorrência. O que não a torna menos eficaz na busca de fatias de mercado insatisfeitas e sensíveis a preços.

O importante é que o futuro empreendedor perceba a importância de determinar preços de forma diferenciada se os nichos de mercado que pretende atingir têm sensibilidade diferente a eles. Uma só política de preços pode espantar clientes potenciais.

Persistir nos preços baixos a longo prazo significa riscos para o negócio. Reduz o retorno e em consequência a competitividade da empresa tornando difícil investimentos, inovações, desenvolvimento de novos produtos/serviços, capacitação, treinamento etc.

O ideal é adotar uma política flexível de preços que ofereça boas surpresas a clientela como eventos e promoções. Mas que não identifique a empresa só nesse aspecto.

Em negócios sofisticados, uma política de preços altos para serviços ou produtos de excelência é a forma de selecionar e manter a clientela. Política de preços depende de vários fatores.

DEFINA SUA POLÍTICA DE PREÇOS.

- Identifique a importância de seus futuros clientes dão ao preço do produto/serviço e se estão dispostos a pagar mais por algum tipo de diferenciação. Investigue os preços cobrados pela concorrência.
- Com esses dados, defina uma política de preços.
- O novo negócio deverá ser tão produtivo que o retorno venha da diferença entre os custos de ofertar um produto e o valor que os futuros clientes estarão dispostos a pagar.

5.2.8. SAÍDA 6 - OFEREÇA MAIS OPÇÕES

O menor nicho de mercado é composto de um indivíduo. No futuro, as organizações terão que se adaptar à tendência de dar opções aos clientes, para que escolham características que gostariam de ter nos produtos/serviços.

Já são muitas as opções padronizadas: termos de vários tipos de tecidos, imóveis (o comprador seleciona o estilo), o tamanho e a disposição dos cômodos; cosméticos de acordo com a cor da pele, tipo de cabelo e cor dos olhos; lanchonetes onde o cliente prepara o seu sanduíche etc.

O negócio é personalizar.

REGRAS FUNDAMENTAIS PARA A DIFERENCIAÇÃO.

O pequeno tem futuro

Arquive a idéia de que o maior é melhor. O futuro é das pequenas empresas.

Diferente não é diferenciado

Ofereça uma diferença que agregue valor ao produto/serviço. Se os clientes não perceberem esse valor, não vale a pena ser só diferente.

Supere o padrão de referência

Acompanhe o que os seus futuros concorrentes estão fazendo. Aprenda com os melhores e ouse ser superior.

Conquiste seu nicho de mercado

Agregue os benefícios específicos que terão ao adquirir seu produto/serviço.

Atenção para as mudanças

É preciso que os futuros empresários conheçam profundamente seus nichos de mercado e as mudanças que neles podem ocorrer.

5.3. *DESCUBRA PROCESSOS E TAREFAS PARA "ENXERGAR" SEU NEGÓCIO*

EMPRESAS MODERNAS TÊM ESTRUTURAS DIFERENTES QUE EXIGEM AÇÕES ADEQUADAS PARA CHEGAR AO SUCESSO.

Na nova era, a organização é tida como um processo, o que implica uma visão horizontal do negócio. Os tradicionais organogramas (com excesso de chefias), onde o poder é centralizado, caíram em desuso.

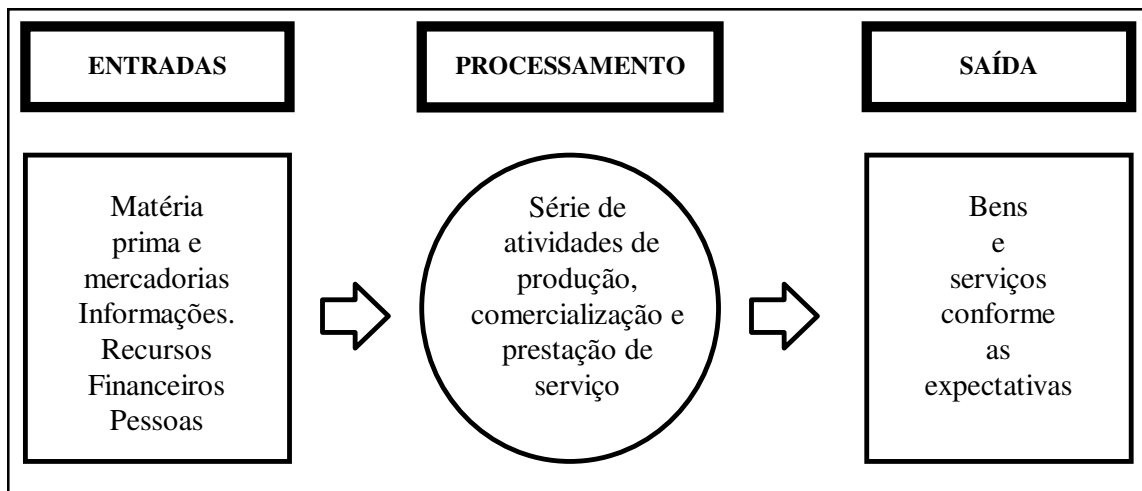
A moderna estrutura, com base nos processos, permite drástica redução nos níveis hierárquicos tradicionais, que se prestavam mais ao controle das pessoas que à garantia da qualidade e aperfeiçoamento dos produtos/serviços.

É importante para o empreendedor identificar e definir como funcionarão os processos do seu novo negócio. A forma adequada dos processos (registrados em fluxograma) é que fará a diferença entre seu negócio e os existentes no mercado.

5.3.1. CONCEITO DE PROCESSO

PROCESSO É UMA SÉRIE DE ATIVIDADES PELAS QUAIS UMA OPERAÇÃO SE TRANSFORMA EM OUTRA.

A EMPRESA É UM PROCESSO QUE SE SUBDIVIDE EM MUITOS OUTROS SUBPROCESSOS.



5.3.2. EXEMPLOS DE PROCESSOS BÁSICOS

PROCESSOS BÁSICOS	MISSÃO
Fabricação	Produção de bens e serviços.
Desenvolvimento de produtos	Desenvolver novos produtos/serviços ou diferenciar os já existentes.
Atendimento a pedidos	Obter e processar os pedidos de compra dos clientes.
Avaliação da sofisticação.	Avaliar o nível de satisfação dos do cliente clientes com os produtos/serviços
e atendimento.	
Desenvolvimento de pessoal	Selecionar e treinar os colaboradores para desempenharem atividades nos processos
Finanças	Gerenciamento das entradas, movimentações e saída de recursos financeiros.
Contabilidade	Escrituração dos atos administrativos financeiros e patrimoniais da organização.
Marketing	Gerenciamento dos processos de comercialização.
Administração	Gerenciamento dos processos administrativos como: limpeza, vigilância, transporte etc.
Suprimentos	Aquisição, movimentação e recebimento de materiais.

5.4. DO PROCESSO À TAREFA

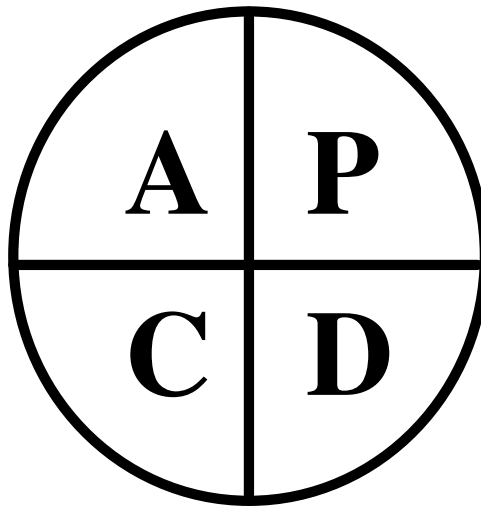
Os processos variam segundo o tipo de organização ramo de atuação etc. Eles permitem maior integração das pessoas que nelas trabalham e facilita a busca da qualidade dos bens e serviços gerados.

Veja abaixo um exemplo de identificação de um subprocesso (ou processo secundário). Em seguida a tarefa consiste em reconhecer a seqüência de passos que esses processo secundário exige, torná-lo mais claro em um fluxograma e aperfeiçoá-lo. Na administração por processos, todos os envolvidos são responsáveis pelo seu êxito.

PROCESSO: EMPRESA			
	SUBPROCESSO CONTAS A		
	:	PAGAR	
		ATIVIDADE: PAGAR AS CONTAS DO DIA	
		TAREFA:	EMITIR CHEQUES

5.5. *APERFEIÇOAR VIRA ROTINA*

Gerenciar processos não significa apenas supervisionar sua execução. Mas sim analisá-los e melhorá-los de modo sistemático e contínuo. Há um instrumento muito adequado para isso, que se confunde com a gerência de processos: é o PDCA .



P - PLANEJAR: ANTES DA EXECUÇÃO DE QUALQUER PROCESSO, AS ATIVIDADES DEVEM SER PLANEJADAS, COM DEFINIÇÕES DE ONDE SE QUER CHEGAR (META) E DO CAMINHO A SEGUIR (MÉTODO).

D - DESENVOLVER: É A EXECUÇÃO DO PROCESSO COM O CUIDADO DO REGISTRO DE DADOS QUE PERMITAM CONTROLE POSTERIOR.

C - CONTROLAR: FASE DE MONITORAÇÃO E AVALIAÇÃO, ONDE OS RESULTADOS DA EXECUÇÃO SÃO COMPARADOS COM OS DADOS DO PLANEJAMENTO (METAS E MÉTODO) E REGISTRADOS OS DESVIOS ENCONTRADOS (PROBLEMAS).

A - AGIR CORRETIVAMENTE: DEFINIR SOLUÇÕES PARA OS PROBLEMAS ENCONTRADOS COM O CONTINUO APERFEIÇOAMENTO DO PROCESSO.

Outro conceito importante para a melhoria da qualidade é o de cliente, que não é mais apenas o comprador final da mercadoria ou serviço.

Mas sim qualquer entidade, pessoa, órgão, ou usuário/consumidor que se beneficia dos resultados (produto, serviço ou informação) de um processo em questão.

Um funcionário, por exemplo, que cumpre determinada etapa de produção, deve considerar o colega que vai continuar o serviço como seu cliente no processo. Deve fazer de tudo para facilitar-lhe a tarefa. E assim sucessivamente.

Portanto, existem clientes finais (consumidores), intermediários (distribuidores, vendedores, agentes etc.) e internos (funcionários).


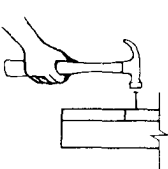
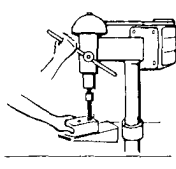
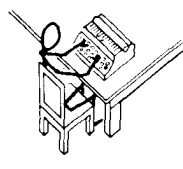


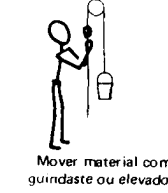


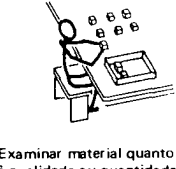










5.5.1. COMO FAZER O FLUXOGRAMA DAS ATIVIDADES DA SUA EMPRESA

A REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DA NOVA ORGANIZAÇÃO É IMPORTANTE PARA PLANEJAR TODOS OS PROCESSOS

O FLUXOGRAMA É UM INSTRUMENTO IMPORTANTE NO PLANEJAMENTO DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS. ELE DESCREVE GRAFICAMENTE A SEQUÊNCIA DE UM PROCESSO, COM SÍMBOLOS SIMPLES, LINHAS E PALAVRAS.

COM O FLUXOGRAMA FICA FÁCIL INTRODUIR MELHORIAS E DIFERENCIAÇÕES QUE VÃO TORNAR PRODUTOS E SERVIÇOS MAIS EFICIENTES, AUMENTANDO A PRODUTIVIDADE, E ATRAENTES AO CONSUMIDOR. OU SEJA, MAIS COMPETITIVOS.

5.5.2. SÍMBOLOS

OPERAÇÃO  Um círculo maior indica uma operação como →	 Pregar	 Furar	 Datilografar
TRANSPORTE  uma flecha indica um transporte como →	 Mover material com carrinho de mão	 Mover material com guindaste ou elevador	 Mover material carregando (Mensageiro)
INSPEÇÃO  Um quadrado indica uma inspeção como →	 Examinar material quanto à qualidade ou quantidade	 Ler manômetro do vapor da caldeira	 Examinar um folheto para obter informações
ESPERA  A letra D indica uma espera como →	 Material no carrinho ou no chão, ao lado da bancada, aguardando processamento	 Operário aguardando elevador	 Papéis aguardando arquivamento
ARMAZENAMENTO  Um triângulo indica um armazenamento como →	 Armazenamento a granel de matéria-prima	 Produto acabado no armazém	 Documentos e registros guardados no cofre

SÍMBOLOS ADOTADOS PELA AMERICAN SOCIETY OF MECHANICAL ENGINEERS (ASME), PARA REPRESENTAR O FLUXO DO PROCESSO. FONTE :RALPH MOSSER BARNES, ESTUDO DE MOVIMENTOS E DE TEMPOS, EDITORA EDGARD BLUCHER, 1977.

GRÁFICO DO FLUXO DO PROCESSO - MÉTODO ATUAL - DATA :

ASSUNTO PESQUISADO : PEDIDO DE FERRAMENTAS PEQUENAS FOLHA : 1 - 1

DEPARTAMENTO: LABORATÓRIO DE PESQUISA

ANALISTA :

Distância em metros	Tempo em minutos	SÍMBOLOS DO GRÁFICO	DESCRIÇÃO DO PROCESSO
		● → □ D ▽	Pedido escrito pelo supervisor (uma cópia)
		○ → □ D ▽	Na mesa do supervisor (esperando o mensageiro)
65		○ → □ D ▽	Por mensageiro até à secretária da superintendente
		○ → □ D ▽	Na mesa da secretária (esperando se, datilografado)
		● → □ D ▽	Pedido datilografado (cópia do pedido original)
15		○ → □ D ▽	Pedido levado pela secretária ao superintendente
		○ → □ D ▽	Na mesa do superintendente (esperando aprovação)
		○ → ■ D ▽	Examinado e aprovado pelo superintendente
		○ → □ D ▽	Na mesa do superintendente (esperando mensageiro)
20		○ → □ D ▽	Para o Departamento de Compras
		○ → □ D ▽	Na mesa do comprador (esperando aprovação)
		○ → ■ D ▽	Examinado e aprovado
		○ → □ D ▽	Na mesa do comprador (esperando mensageiro)
5		○ → □ D ▽	Para a mesa da datilógrafa
		○ → □ D ▽	Na mesa da datilógrafa (esperando que esta emita o pedido de mercadorias
		● → □ D ▽	Pedido de mercadorias datilografado
		○ → □ D ▽	Na mesa cia datilógrafa (esperando transferência para o Escritório Central)
105		3 4 2 8	TOTAL

GRÁFICO DO FLUXO DO PROCESSO - MÉTODO PROPOSTO DATA :**ASSUNTO PESQUISADO : PEDIDO DE FERRAMENTAS PEQUENAS FOLHA : 1 - 1****DEPARTAMENTO: LABORATÓRIO DE PESQUISA****ANALISTA:**

DISTÂNCIA EM METROS	TEMPO EM MINUTOS	SÍMBOLOS DO GRÁFICO	DESCRIÇÃO DO PROCESSO
			PEDIDO DE MERCADORIAS ESCRITO EM 3 VIAS
			Na mesa do supervisor (esperando mensageiro)
22,5			Pedido de mercadorias entregue ao comprador pelo mensageiro
			Na mesa do comprador (esperando aprovação)
			Pedido de mercadorias examinado e aprovado pelo comprador
			Na mesa do comprador (esperando transferência para o Escritório Central)
22,5		1 1 1 3	TOTAL

RESUMO			
	MÉTODO ATUAL	MÉTODO PROPOSTO	DIFERENÇA
OPERAÇÕES	3	1	2
TRANSPORTES	4	1	3
INSPEÇÕES	2	1	1
ESPERAS	8	3	5
DISTÂNCIA EM M	31,5	22,5	31,5

5.6. FOTOGRAFE OS PROCESSOS

O primeiro passo é identificar os processos básicos do seu futuro negócio.

Com base no exemplo de fluxograma, defina o fluxo desses processos básicos. Eles devem conter as etapas do processo: as atividades a serem realizadas em cada passo, quem as executará e quais os equipamentos e ferramentas que serão utilizados nessas atividades.

Não se esqueça de três fatores importantes, necessidades dos clientes, sejam eles externos ou internos; o quê e como a concorrência faz. E, ainda, as melhores práticas do mercado.

Avalie e teste, se possível, o resultado do processo.

5.6.1. INFORMAÇÃO TRAZ MELHORIAS

A tecnologia da informação é fundamental para o empreendedor que deseja diferenciar para competir no mercado.

É um facilitador no desenvolvimento de novos produtos e serviços. O uso da tecnologia permite o acompanhamento do desempenho do processo, facilitando a introdução das melhorias.

Possibilita, também, a integração dos diversos processos em uma organização.

Informações coletadas pelos vendedores servem de subsídios ao processo de desenvolvimento dos produtos.

Ao lado, algumas aplicações da tecnologia de informação aos processos organizacionais.

5.6.2. PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS

Automação dos projetos e preparação de protótipos.

Simulação de produtos e processos.

Acompanhamento do desenvolvimento dos processos.

Decisão e análise de questões chaves do desenvolvimento.

Intercâmbio de informação com outras organizações.

5.6.3. PROCESSO DE ATENDIMENTO DOS PEDIDOS

Sistemas de escolha de produtos pelos clientes.

Previsão de demanda de clientes por nicho de mercado.

Melhoria nas comunicações com os cliente.

Catálogos eletrônicos acessados por terminais.

Agilização nos pedidos de compras, entregas de faturas, notas etc.

Geração de propostas automatizadas de vendas para os clientes.

5.6.4. PROCESSOS LOGÍSTICOS

Conhecimento da localização de materiais em uma área geográfica.

Reconhecimento rápido e precisa dos materiais.

Melhoria no gerenciamento de bens.

Melhoria nos sistemas de distribuição de materiais.

Faça um acompanhamento de processos à distância.

5.7. REPRESENTAR OS PROCESSOS DA SUA EMPRESA

GRÁFICO DO FLUXO DO PROCESSO - MÉTODO PROPOSTO	DATA :
ASSUNTO PESQUISADO :	FOLHA :
DEPARTAMENTO:	ANALISTA :

DISTÂNCIA EM METROS	TEMPO EM MINUTOS	SÍMBOLOS DO GRÁFICO	DESCRIÇÃO DO PROCESSO
		○ ➡ □ ▽	
		○ ➡ □ ▽	
		○ ➡ □ ▽	
		○ ➡ □ ▽	
		○ ➡ □ ▽	
		○ ➡ □ ▽	
		○ ➡ □ ▽	
		○ ➡ □ ▽	
		○ ➡ □ ▽	
		○ ➡ □ ▽	
		○ ➡ □ ▽	
		○ ➡ □ ▽	
		○ ➡ □ ▽	
		○ ➡ □ ▽	
		○ ➡ □ ▽	
		○ ➡ □ ▽	
		○ ➡ □ ▽	
		○ ➡ □ ▽	
		○ ➡ □ ▽	
		○ ➡ □ ▽	

			TOTAL
--	--	--	--------------

5.8. *REPRESENTE OS PROCESSOS DA SUA EMPRESA*

Nome :n °

ENTIDADETURMADATA

GRÁFICO DO FLUXO DO PROCESSO - MÉTODO PROPOSTO	DATA :
ASSUNTO PESQUISADO :	FOLHA :
DEPARTAMENTO:	ANALISTA :

DISTÂNCIA EM METROS	TEMPO EM MINUTOS	SÍMBOLOS DO GRÁFICO	DESCRIÇÃO DO PROCESSO
		○ ➞ □ ▽	
		○ ➞ □ ▽	
		○ ➞ □ ▽	
		○ ➞ □ ▽	
		○ ➞ □ ▽	
		○ ➞ □ ▽	
		○ ➞ □ ▽	
		○ ➞ □ ▽	
		○ ➞ □ ▽	
		○ ➞ □ ▽	
		○ ➞ □ ▽	
		○ ➞ □ ▽	
		○ ➞ □ ▽	
		○ ➞ □ ▽	
		○ ➞ □ ▽	
		○ ➞ □ ▽	
		○ ➞ □ ▽	
		○ ➞ □ ▽	
		○ ➞ □ ▽	
		○ ➞ □ ▽	

			TOTAL
--	--	--	--------------

ABRINDO SUA EMPRESA

6. ABRINDO A EMPRESA

6.1. DICIONÁRIO DO EMPREENDEDOR

TRABALHO EXTRAORDINÁRIO - Acréscimo de duas horas extras mediante acordo escrito entre empregado e empregador, ou contrato coletivo.

INTERVALO PARA DESCANSO - Entre duas jornadas de trabalho, o empregador deve conceder intervalo de, no mínimo, 11 horas consecutivas para descanso do empregado.

REPOUSO SEMANAL REMUNERADO - Empresa deve conceder um repouso semanal de 24 horas consecutivas.

TRABALHO NOTURNO - Realizado entre 22 horas de um dia e 5 horas do dia seguinte.

FÉRIAS - Após um ano de contrato de trabalho.

6.1.1. SIGLAS DESTE CAPÍTULO

ICMS - Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços.

PIS - Programa de Integração Social.

DARF - Documento de Arrecadação Federal

FINSOCIAL/CONFINS - Contribuição para Financiamento da Seguridade Social.

GR - Guia de Recolhimento.

GRPS - Guia de Recolhimento da Previdência Social.

UFIR - Unidade Fiscal de Referência.

GIM - Guia de Informações Mensais.

IPI - Imposto sobre Produtos Industrializados.

CGC - Cadastro Geral de Contribuinte.

INSS - Instituto Nacional de Seguro Social.

FGTS - Fundo de Garantia por Tempo de Serviço.

ISS - Imposto Sobre Serviços de qualquer natureza.

BB - Banco do Brasil.

IRM - Índice de Remuneração Média

RAIS - Relação Anual de Informações Sociais.

SERPRO - Serviço Federal de Processamento de Dados.

GIME - Guia de Informações da Microempresa.

MIPEN - Programa de Apoio as Microempresas e Empresas de Pequeno Porte.

CEF/GIRO - Financiamento de Capital de Giro da Caixa Econômica Federal.

BNB - Banco do Nordeste do Brasil.

TR - Taxa Referencial.

INPI - Instituto Nacional da Propriedade Industrial.

SEFAZ - Secretaria da Fazenda.

6.2. *TRANSFORME OS FUNCIONÁRIOS EM COLABORADORES*

6.2.1. O ENVOLVIMENTO DOS EMPREGADOS É FUNDAMENTAL PARA CONQUISTAR CLIENTES EM UM MERCADO COMPETITIVO.

Uma organização que pretende fazer diferença, satisfazer clientes e conquistar mercado não pode abrir mão da qualificação e do envolvimento de seus empregados. Em empresas modernas, o funcionário é colaborador fundamental.

O colaborador ideal é sempre bem - educado e tem capacidade para dirigir seu próprio trabalho. Antes de tudo, ele trabalha em equipe.

A organização das empresas por processos facilita isso e elimina chefias desnecessárias (despesa que não agrega valor ao produto/serviço).

O trabalho em equipe permite que a organização concentre seus esforços na análise e melhoria de processos.

6.2.2. SELECIONE COLABORADORES FUNDAMENTAIS

IDENTIFIQUE AS QUALIDADES ESSENCIAIS PARA OFERECER AO CLIENTE UM ATENDIMENTO SUPERIOR, ENTRE OUTRAS:

HONESTIDADE

SINCERIDADE

INICIATIVA

EQUILÍBRIO

TOLERÂNCIA

MODÉSTIA

CHARME

COMUNICAÇÃO

CAPACIDADE DE OUVIR

SENSIBILIDADE

COMPREENSÃO

PERSONALIDADE AGRADÁVEL

INTEGRAÇÃO À EQUIPE

6.2.3. TERCEIRIZE PARA SERVIR MELHOR

Terceirizar é transferir a execução de atividades de apoio para terceiros, o que permite à empresa concentrar esforços na busca da satisfação do cliente.

O empreendedor da nova era pretende, ao transferir processos de apoio, ser parceiro de outras organizações. Entre as atividades que podem ser terceirizadas estão: serviços de limpeza e conservação, recrutamento e seleção, manutenção, serviços contábeis, jurídicos etc.

O esforço gerencial da empresa fica concentrado nos processos relacionados diretamente à satisfação dos clientes. A terceirização não é, portanto, como muitos pensam, um processo de redução de custos.

E sim uma estratégia para operar com mais agilidade e eficiência. Dessa forma, sobra tempo para preocupar - se com melhorias e inovações que agregam valor ao produto/serviço.

Atividades (meio para o novo empreendedor são atividades) fim para o prestador de serviços, que tenha a realizá - las com mais competência.

Identificar e analisar a qualidade dos serviços de empresas parceiras, manter contrato adequado de prestação de serviços (que permita acompanhamento e avaliação pelo contratante) são possibilidades que o empreendedor não pode desprezar.

6.3. DICAS PARA INVESTIR BEM

Quem inicia um negócio deve ser cauteloso com a imobilização de recursos e os custos financeiros decorrentes. Sempre que possível, alugue em vez de comprar. O supérfluo, se não contribui para a satisfação do cliente, deve ser evitado.

Não faça superestoques de matérias - primas e mercadorias.

Estoque além do necessário ocupa espaço, não traz vantagens ao cliente e pode causar problemas de caixa para a empresa.

Busque parceria com os fornecedores para receber, com a periodicidade necessária, o suprimento ideal de matéria - primas e mercadorias.

- Combata todas as formas possíveis de desperdício. Faça disso um ponto de honra na empresa.
- Mantenha em dia a limpeza das instalações e a manutenção dos equipamentos.
- Cerque - se de todas as precauções para evitar acidentes no trabalho e incêndios.
- Cuide da motivação, da apresentação e da qualidade de vida dos
- colaboradores.

6.4. APRENDA A CALCULAR SEU RETORNO ANTES DE INVESTIR

6.4.1. FAÇA AS CONTAS PARA DESCOBRIR SE O SEU NEGÓCIO TERÁ O RETORNO DESEJADO

O retorno de um empreendimento é medido pela relação entre o lucro operacional do negócio e o total de investimentos (investimento fixo mais capital de giro). A projeção que faremos será anual e exige do empreendedor informações seguras sobre o negócio que pretende abrir. No Final, teremos a taxa de retorno anual do investimento.

6.4.2. COMO OBTER O LUCRO OPERACIONAL

Em primeiro lugar, vamos avaliar o potencial de receitas que a nova atividade terá. Para isso, o empreendedor deve conhecer cada um dos produtos e o potencial de venda em cada nicho de mercado identificado. Siga as instruções:

6.4.3. PROJEÇÃO DE VENDAS

Faça a projeção de vendas de seu futuro negócio (por quantidade de produtos em cada nicho de mercado) e anote na tabela a seguir.

Inicie a projeção com a estimativa de vendas para cada mês do ano. Depois some os 12 meses para ter a projeção anual de vendas.

NICHO DE MERCADO	PRODUTO/SERVIÇOS

MES	A VISTA	A PRAZO	TOTAL
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
TOTAL			

PROJETO DE CRIAÇÃO DE UMA PEQUENA EMPRESA

Conhecido o potencial de vendas de cada produto, em cada nicho de mercado, o próximo passo é definir qual será o preço unitário do produto/serviço em cada um dos nichos. Para calcular o preço de custo de um determinado produto/serviço, utilize a seguinte fórmula:

CUSTO UNITÁRIO DO PRODUTO (1) PC= ----- 1 - (CUSTOS DE COMERCIALIZAÇÃO EM %) (2)

(1) CUSTO DO PRODUTO= (custo fixo unitário +custo variável unitário)

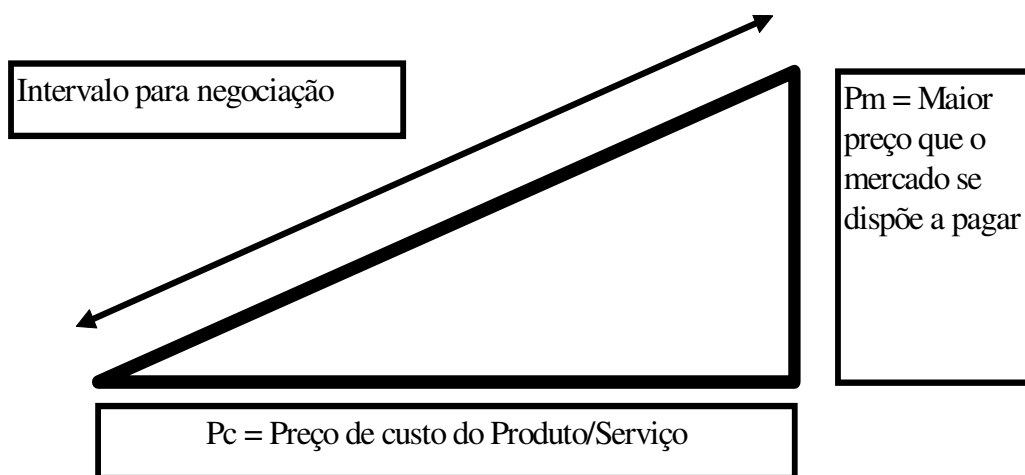
(2) CUSTO DE COMERCIALIZAÇÃO= comissão de vendas(%) + ICMS(%) + PIS(%) + FINSOCIAL(%) + custo de expedição(%)

PC= ----- =

Muitas empresas fixam seus preços de venda a partir do cálculo de seus custos de produção e administração, acrescidos dos impostos sobre vendas, outros custos de comercialização e a margem de lucro.

No entanto, em mercado competitivos os preços a serem praticados devem ser definidos com base no que o mercado está disposto a pagar pelo produto/serviço e pelo atendimento oferecido pela empresa.

Consequentemente, sua política de preços poderá operar no intervalo entre o maior preço que o mercado está disposto a pagar e seu preço de custo, conforme gráfico abaixo.

6.4.4. PREÇO DE VENDA

6.4.5. PROJEÇÃO DA RECEITA DE VENDAS

E Na tabela a seguir, preencha o preço unitário que você definiu para cada produto, em cada nicho de mercado, e multiplique pelas quantidades a serem vendidas, obtidas na tabela anterior. a

Com a soma de todos os produtos ou serviços, na última coluna, você obterá a projeção total anual de vendas.

Nicho de Mercado	produto/ serviço	Projeção de vendas (un.)	Preço Unitário de Vendas	projeção da receita total de Vendas
Total				

6.4.6. CÁLCULO DAS VENDAS LÍQUIDAS

O resultado das receitas brutas, que você já obteve ainda é insuficiente para medir o retorno total do investimento. O próximo passo é fazer os cálculos das vendas líquidas.

Anote as vendas brutas de seu negócio na tabela a seguir.

Considerando como tais a projeção da receita total de vendas obtida na tabela anterior.

Depois, subtraia os impostos incidentes, com base no quadro obrigações mensais das micro e pequenas empresas.

Não se esqueça de que as vendas foram calculadas para um período de 12 meses, e que os cálculos dos impostos devem acompanhar essa projeção.

resultado da subtração das vendas brutas, menos impostos, resulta nas vendas líquidas estimadas para seu futuro negócio.

ITEM	VALOR EM R\$	%
(+) VENDAS BRUTAS		
(-) IMPOSTOS		
. ICMS		
. PIS		
. CONFINS		
. CONTRIBUIÇÃO SOCIAL		
(=) VENDAS LÍQUIDAS		

6.4.7. OBRIGAÇÕES MENSAS DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

OBRIGAÇÃO	PERCENTUAL	MICRO	PEQUENA	DATA
CONFINS (DARF/ 3 VIAS)	2% DO FATURAMENTO	SIM	SIM	1º DIA ÚTIL DO MÊS
IPI (DARF/ 3 VIAS)	CONFORME O PRODUTO	INDÚSTRIA	INDÚSTRIA	IDEM
PIS (DARF/ 3 VIAS)	0.65% DA RECEITA BRUTA	ISENTO	SIM	IDEM
CONTRIBUIÇÃO SOCIAL (DARF/ 3 VIAS)	1% DO FATURAMENTO	SIM	NÃO	IDEM
INSS (GRPS/ 3 VIAS)	30% DA SALÁRIO MÍNIMO	SIM	SIM	IDEM
SALÁRIOS		SIM	SIM	5º DIA ÚTIL
FGTS (GR/ 3 VIAS)	8% DO SALÁRIO MÍNIMO	SIM	SIM	ATÉ DIA 7
ISS	CONFORME ATIVIDADE DA EMPRESA		SIM	ATÉ DIA 10
CADASTRO GERAL DE EMPREGADOS E DESEMPREGADOS	QUANDO HOUVER CONTRATAÇÃO OU DESLIGAMENTO	SIM	SIM	ATÉ DIA 15
ICMS (DARF/ 3 VIAS)	CONFORME ALÍQUOTA DEFINIDA PELA SEFAZ	SIM	SIM	COMÉRCIO DIA 10 E INDÚSTRIA DIA 19
GIM		NÃO	SIM	5 DIAS APÓS PAGAR TRIBUTO

ATENÇÃO: pode haver variação nas obrigações se houver incentivos por parte dos Estados ou Municípios onde a empresa vai se localizar

6.4.8. OBRIGAÇÕES ANUAIS DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

OBRIGAÇÃO	MICROEMPRESA	PEQUENA EMPRESA	DATA DE PAGAMENTO
IMPOSTO DE RENDA	ISENTA ATÉ 250 * MIL UFIR	SIM	DEFINIDO PELA RECEITA FEDERAL
RAIS	SIM	SIM	CONSULTAR SERPRO, BB E CEF
GIME	SIM	NÃO	ÚLTIMO DIA ÚTIL DE FEVEREIRO

Este valor pode ser alterado por lei.

6.4.9. CÁLCULOS DOS CUSTOS VARIÁVEIS

Anote, na planilha abaixo, os totais dos custos variáveis relativos às vendas a serem realizadas. Para tanto, é necessário levantar os custos das matérias - primas empregada na produção, bem como os salários e encargos do pessoal diretamente ligado a produção ou a prestação de serviços.

Lembre - se de que os cálculos das receitas foram feitos para 12 meses e que os custos devem acompanhar essa projeção.

Depois de relacionar, na planilha , todos os custos variáveis, some-os e anote o resultado na linha total dos custos variáveis.

ITEM	VALOR EM R\$	%
MATÉRIAS - PRIMAS (ICM+IPI+FRETE)		
SALÁRIOS DOS COLABORADORES DIRETOS		
ENCARGOS S/ SALÁRIOS DOS COLABORADORES DIRETOS		
SERVIÇOS DE TERCEIROS		
GASTOS GERAIS DE FABRICAÇÃO (DEPRECIAÇÃO INSUMOS ETC.)		
FRETES		
COMISSÃO DE VENDEDORES		
PUBLICIDADE		
TOTAL DOS CUSTOS VARIÁVEIS		

PROJETO DE CRIAÇÃO DE UMA PEQUENA EMPRESA**6.4.10. MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO**

O último passo é obter a margem de contribuição. Para tanto, é preciso subtrair da receita líquida de vendas o total dos custos variáveis.

(+) VENDAS LÍQUIDAS		
(-) TOTAL DOS CUSTOS VARIÁVEIS		
(=) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO (VENDAS LÍQUIDAS MENOS TOTAL DE CUSTOS VARIÁVEIS)		

6.5. AVALIE CUSTOS E INVESTIMENTOS**6.5.1. CÁLCULOS DOS CUSTOS FIXOS**

Para se obter o total dos custos fixos é necessário anotar, na tabela a seguir, cada um dos custos solicitados, multiplicando - se os gastos mensais estimados por 12, para se obter os gastos anuais, em cada item.

SUBTRAINDO-SE OS CUSTOS FIXOS DA MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO OBTEREMOS O LUCRO OPERACIONAL.

ITEM	VALOR EM R\$	%
SALÁRIO DOS COLABORADORES INDIRETOS		
ENCARGOS S/ SALÁRIOS INDIRETOS		
ÁGUA		
TELEFONE		
LUZ		
PRÓ - LABORE DOS SÓCIOS		
ENCARGOS S/ PRÓ - LABORE		
MATERIAL DE LIMPEZA E ESCRITÓRIO		
DESPESA COM TRANSPORTE E ALIMENTAÇÃO		
ALUGUÉIS		
DESPESAS DE VIAGENS		
COMBUSTÍVEIS E LUBRIFICANTES		
DESPESAS FINANCEIRAS		
DEPRECIACÃO DE BENS DA ADMINISTRAÇÃO		
OUTRAS DESPESAS ADMINISTRATIVAS/FINANCEIRAS		
TOTAL DOS CUSTOS FIXOS		

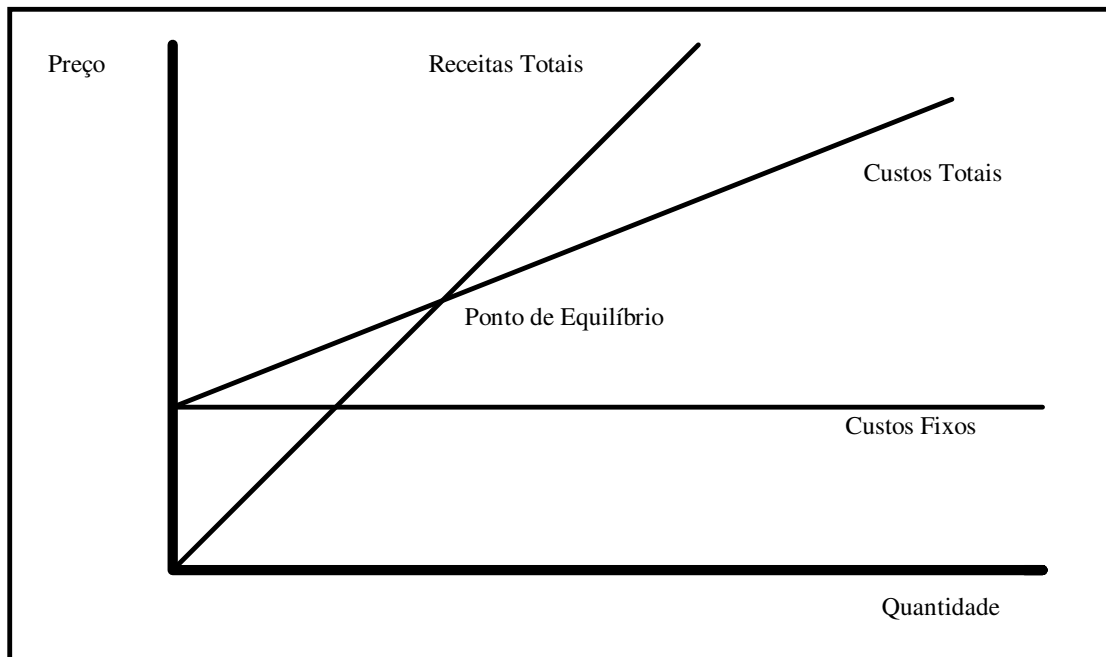
6.5.2. LUCRO OPERACIONAL

(+) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO (VENDAS LÍQUIDAS MENOS TOTAL DE CUSTOS VARIÁVEIS)		
(-) TOTAL DOS CUSTOS FIXOS		
(=) LUCRO OPERACIONAL (MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO MENOS TOTAL DE CUSTOS FIXOS)		

Quanto maior o lucro operacional, em relação às vendas líquidas maior será a rentabilidade do seu negócio.

6.5.3. PONTO DE EQUILÍBRIO

Outro conceito importante para o futuro empreendedor é o de ponto de equilíbrio. É a situação em que as receitas totais se igualam aos custos totais. A partir desse ponto o empreendimento começa a ser rentável. Como nos mostra o gráfico.



Para calcular o ponto de equilíbrio basta aplicar a fórmula a baixo, retirando informações das tabelas anteriores.

Multiplicando-se o resultado obtido pela receita líquida de vendas, você obterá o volume de receitas, a partir do qual seu negócio começa a dar lucro.

$\text{PE} = \frac{\text{CUSTO FIXO X RECEITA TOTAL}}{\text{MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO}}$

$\text{PE} = \dots\dots\dots =$

PROJETO DE CRIAÇÃO DE UMA PEQUENA EMPRESA

6.5.4. CÁLCULO DO INVESTIMENTO NECESSÁRIO

Há duas categorias principais de investimentos: investimento fixo e investimento circulante (capital de giro).

O investimento fixo é destinado a prover a organização de máquinas, equipamentos, instalações, móveis, utensílios, veículos etc. A tabela a seguir vai auxiliá-lo na elaboração do orçamento de investimentos fixos.

6.5.4.1. INVESTIMENTOS FIXOS

Anote os equipamentos, as máquinas e os utensílios que você já identificou como necessárias no fluxo dos processos organizacionais básicos de seu negócio.

Complemente a tabela com outros investimentos fixos indispensáveis para abertura de seu negócio. Confira se eles realmente vão contribuir para a satisfação dos clientes.

QDE	DISCRIMINAÇÃO INVESTIMENTOS	DOS	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL (R\$)
	TOTAL DO INVESTIMENTO FIXO			

6.5.5. CAPITAL DE GIRO

O capital de giro representa o volume mínimo de recursos que a futura empresa deverá manter disponível para as despesas iniciais do negócio.

Bem como para financiar os estoques de matérias - primas, materiais secundários e de comercialização do produto ou serviço.

Além do financiamento de vendas a prazo, quando for o caso. - Utilize a tabela para calcular suas necessidades e disponibilidades.

DISCRIMINAÇÃO	VALOR EM R\$
1. NECESSIDADES	
CAIXA MÍNIMA	
ESTOQUES NECESSÁRIOS	
VENDAS A PRAZO	
TOTAL DAS NECESSIDADES	
2. COBERTURAS	
CRÉDITO DE FORNECEDORES	
EMPRÉSTIMOS BANCÁRIOS	
OUTRAS FONTES	
TOTAL DAS COBERTURAS	
3. CAPITAL DE GIRO (1) - (2)	

6.6. CONHEÇA AS LINHAS DE CRÉDITO**6.6.1.1. EXISTEM LINHAS DE CRÉDITO DISPONÍVEIS PARA FINANCIAR O SEU NOVO NEGÓCIO**

O Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal e Banco do Nordeste do Brasil são algumas das instituições que financiam a abertura de novos negócios.

Na tabela abaixo estão relacionadas as linhas de crédito disponíveis para as micro e pequenas empresas.

O financiamento oferecido serve para obter tanto investimentos fixos quanto capital de giro.

LINHA DE CRÉDITO ITEM	MIPEN/BB	CEF/GIRO	FUNDO CONSTITUCIONAL BNB
FINALIDADE	INVESTIMENTO EM TECNOLOGIA, IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS DE GESTÃO E CAPITAL DE GIRO.	INVESTIMENTO DE CAPITAL DE GIRO INCREMENTAL.	INVESTIMENTO FIXO E INVESTIMENTO MISTO (CAPITAL DE GIRO + FIXO)
LIMITE DE FINANCIAMENTO	35 MIL UFIRS	R\$ 3, 6 MIL	DEPENDE DO PROJETO
ENCARGOS	**IRM + 12 A.A.	1% DE JUROS AO MÊS + CORREÇÃO MONETÁRIA COM BASE NA TR	8% DE JUROS A.A. + TR SOBRE SALDO DEVEDOR. REDUÇÃO DE 30% NAS REGIÕES SEMI-ÁRIDAS DE MAIS REDUÇÃO DE 20%

**Este índice é provisório e pode ser alterado pelo governo.

6.6.2. CÁLCULOS DA TAXA DE RETORNO ANUAL

Agora que você já conhece seu lucro operacional e o investimento total anuais obtido em cálculos anteriores, é hora de descobrir o retorno anual de seu negócio.

Para tanto, aplique a fórmula a baixo e terá a taxa (percentual) de retorno do empreendimento em 12 meses.

RETORNO DO INVESTIMENTO TOTAL

$$\text{RETORNO DO INVESTIMENTO TOTAL} = \frac{\text{LUCRO OPERACIONAL}}{\text{INVESTIMENTO TOTAL (FIXO + GIRO)}} \times 100 =$$

$$\text{RETORNO DO INVESTIMENTO TOTAL} = \text{-----} \times 100 = \text{-- \% AO ANO}$$

RETORNO DO INVESTIMENTO PRÓPRIO

Para calcular o retorno do capital próprio, a formula é:

$$\text{RETORNO DO CAPITAL PRÓPRIO} = \frac{\text{LUCRO OPERACIONAL}}{\text{CAPITAL PRÓPRIO}} \times 100 = \text{-- \% AO ANO}$$

$$\text{RETORNO DO CAPITAL PRÓPRIO} = \text{-----} \times 100 = \text{-- \% AO ANO}$$

6.7. GARANTA A EXCLUSIVIDADE DA MARCA

Segundo o INPI, a marca é um privilégio legal concedido pelo Estado a fim de garantir o direito de uso exclusivo do proprietário, no seu ramo de atividade econômica.

Essa proteção é concedida tanto na forma gráfica (desenho, imagem, emblema etc.).

O registro é uma garantia para o empresário. Evita que, após o esforço para fazer sua marca conhecida, outros a usem. Ou que ele adote uma marca já registrada e seja obrigado a abandoná-la por exigência de seu detentor.

Os direitos sobre a marca são por um prazo de dez anos, prorrogáveis por períodos sucessivos e iguais, a pedido do titular. Caso isso não ocorra, o registro é extinto e a marca cai em domínio público.

6.7.1. REGISTRE SUA MARCA

PEDIDO DE REGISTRO AO INPI

Feito em formulário próprio, deve conter informações e dados das marcas e do requerente.

PROCESSAMENTO DO PEDIDO

INPI verifica se o pedido não se enquadra nos casos de impedimento previstos nos casos no Código da Propriedade Industrial e se não há coincidência, ou seja, se não existem pedidos e registros anteriores.

PUBLICAÇÃO DO PEDIDO DA MARCA NA “REVISTA DE PROPRIEDADE INDUSTRIAL”

Vencida a etapa anterior, a publicação é feita para que outros interessados, se for o caso, apresentem oposição. O prazo para tanto é de 60 dias.

DECISÃO DO INPI

Considera, recusará ou arquivará o pedido de registro da marca, cabendo recurso da decisão.

O INPI considera a patente um privilégio legal concedido aos inventores e a outras pessoas detentoras dos direitos de invenção de um produto, do processo novo de fabricação ou aperfeiçoamento de produtos e processos já existentes. Através da carta - patente, o titular é o único que pode explorar o objeto da patente - por um determinado período de anos - , podendo industrializar, vender ou transferir para terceiros seus direitos que, ao término do privilégio, serão de domínio público.

6.7.2. OBTENHA CARTA - PATENTE

PEDIDO DE REGISTRO AO INPI

Feito em formulário próprio, cumprirá disposições legais, que podem durar até 18 meses. Algumas das fases do processo são de iniciativa do próprio requerente e devem ser cumpridas sob pena de arquivamento do pedido.

PUBLICAÇÃO DO PEDIDO NA “REVISTA DE PROPRIEDADE INDUSTRIAL”

Vencidas as exigências iniciais, após 18 meses o pedido é publicado e concedido prazo de até dois anos para que seja apresentada oposição à concessão da patente.

DECISÃO DO INPI

Defere ou não o pedido

6.8. COMO REGISTRAR SUA EMPRESA

6.8.1. PARA OBTER O REGISTRO DE UM NOVO NEGÓCIO É PRECISO CUMPRIR VÁRIAS EXIGÊNCIAS

As exigências para o registro de uma empresa variam de um município e de um Estado para outro.

Dependem também da natureza da atividade empresarial desenvolvida (produto ou serviço).

Conheça, na tabela abaixo, os procedimentos necessários para formalizar seu novo negócio.

6.9. ROTEIRO PARA REGISTRAR UMA EMPRESA

ESCOLHA DA FORMA IDEAL	O empreendedor deve definir a forma jurídica que terá sua empresa.
DEFINIÇÃO DA LOCALIZAÇÃO DO EMPREENDIMENTO	O empreendedor deve consultar a prefeitura para definir a localização de seu futuro empreendimento.
DEFINIÇÃO DO NOME DO EMPREENDIMENTO	Após a escolha do nome da empresa, o próximo passo é uma consulta junto à junta comercial, para saber se existe outra empresa registrada com o mesmo nome.
ELABORAÇÃO DO CONTRATO SOCIAL	O empreendedor deve definir o contrato social ou a declaração de firma individual, de acordo com a forma jurídica definida.
REGISTRO NA JUNTA COMERCIAL	O contrato social deve ser registrado na junta comercial e na Receita Federal, para obtenção do CGC e inscrição no INSS.
OUTRAS LICENÇAS, INSCRIÇÕES E REGISTROS	Empresas que pretendem prestar serviços devem providenciar licença sanitária, inscrição no sindicato patronal da categoria e na prefeitura.
OBTENÇÃO DO ALVARÁ DE LOCALIZAÇÃO	O empreendedor deve requerer, na prefeitura o alvará de localização e funcionamento.
AQUISIÇÃO DOS LIVROS FISCAIS	Deve também obter na agência da Receita Estadual, na agência da Receita Federal e no Ministério do trabalho os livros fiscais relativos as obrigações exigidas por lei.
INSCRIÇÃO ESTADUAL E AUTENTICAÇÃO DOS LIVROS FISCAIS	O empreendedor deve requerer, na agência da receita estadual, a inscrição de sua empresa. Bem como providenciar o registro dos livros fiscais exigidos por lei.

ROTEIRO SIMPLIFICADO DE INFORMAÇÕES PARA ANÁLISE DO PROJETO SEGUNDO AS NORMAS DO BNDES

7. ROTEIRO SIMPLIFICADO DE INFORMAÇÕES PARA ANÁLISE DO PROJETO SEGUNDO AS NORMAS DO BNDES.

7.1. SUMÁRIO

Apresentação

1. Empresa

1.1 - A Empresa

1.2 - A Missão

2. O Projeto/Operação

2.1 - Finalidade do Projeto

2.2 - Descrição

3. Aspectos de Mercado

3.1 - Identificação do Mercado

3.2 - Caracterização da estrutura de mercado

3.3 - Padrão

3.4 - Perspectivas do Mercado

4. Aspectos econômico financeiros

Relação dos bens a serem importados financiados pelo BNDES

APRESENTAÇÃO

Este roteiro foi elaborado com o objetivo de orientar a empresa sobre as informações necessárias à análise de projetos, resultando em um relatório do processo de análise.

7.2. 1. EMPRESA

1.1 A Missão

1.2 A Empresa

Breve histórico da Empresa;

Projeção de faturamento em US\$, no mercado interno e externo para três anos após início de operação;

Principais marcas comercializadas;

Setores de atuação e principais produtos

Posicionamento no ranking do setor;

Localização da(s) unidade(s) industrial(is);

Comentário sobre a gestão da empresa;

Comentar as principais diretrizes estratégicas para os próximos anos, em particular no que se refere à tecnologia, políticas de investimento etc.;

Número de funcionários.

7.3. 2. O PROJETO/OPERAÇÃO

2.1 - Finalidade do projeto

Relatar objetivos e metas a atingir e localização.

2.2 - Descrição

Descrever a forma pela qual o projeto será realizado (implantação).

Mencionar prazo de implantação do projeto e época prevista de início de operação;

Indicar os principais ganhos de produtividade e qualidade a serem obtidos com a realização do projeto, assim como inovações tecnológicas a serem incorporadas.

Apresentar quadro comparativo (o projeto e com o setor) de indicadores de custo e produtividade;

Explicar os aspectos referentes ao projeto em termos de localização, impactos ambientais tecnologia utilizada, geração de emprego e outros aspectos sócio econômicos;

Explicar os aspectos referentes à política de recursos humanos da Empresa, indicando:

benefícios concedidos ;

política de treinamento e requalificação; índice de acidentes de trabalho nos últimos 2 anos do setor; índice de turn-over; índice de absenteísmo; participação dos empregados nos lucros política de terceirização:

geração e preservação dos empregos diretos e indiretos como resultado da implantação do projeto.

Descrever sucintamente o processo de produção (layout, PCP);

Apresentar em anexo orçamento detalhado dos custos dos investimentos em dólares;

No caso de importação de equipamentos que serão financiados, preencher a tabela disponível no anexo 2, destacando os principais itens como fornecedores, país de origem, valor FOB dos equipamentos na moeda de origem;

Quando existir importação de equipamentos, apresentar memória de cálculo das despesas internalização destes equipamentos, em dólares como:

Preço FOB

+ Fretes

+ Seguros

= Preço CIF

+ Imposto de Importação

+ Tarifas Aduaneiras

+ IPI

+ icms

= Preço doméstico

Obs.: indicar as taxas de câmbio utilizadas nas conversões

Apresentar quadro de Usos a Pontes em dólares, conforme modelo do anexo 1, explicando:

valores e data dos investimentos já realizados;

valores a realizar discriminados em bases trimestrais;

especificar a natureza das fontes do projetor destacando financiamento pretendido, recursos próprios e outros.

7.4. 3. ASPECTOS DE MERCADO

3.1 - identificação do Mercado

Descrever o mercado interno e externo dos principais produtos nos três últimos anos, destacando: comportamento da oferta e demanda;

evolução da produção, exportação e capacidade instalada da empresa;

participação da empresa no mercado;

distribuição geográfica dos principais produtos no mercado interno e externo

3.2 - Caracterização da estrutura de mercado

Descrever as principais características do mercado, tais como:

identificação dos concorrentes;

grau de concentração;

liderança;

impacto do projeto na estrutura do mercado.

3.3 - Padrão/Capacidade de concorrência

Selecionar entre os fatores listados a seguir aqueles que melhor caracterizam a capacidade de concorrência da empresa:

qualidade do produto;

tecnologia utilizada;

gastos em P&D;

controle e acesso de matérias-primas;

estratégias de comercialização e distribuição, nos mercados internos e externos;

escala mínima de produção;

comportamento dos preços no mercado interno e externo (comparação entre o preço interno e internacional acrescido de despesas de internalização considerando as alterações previstas nas tarifas aduaneiras).

3.4 - Perspectivas de Mercado

Tecer comentários a respeito das projeções e evolução do mercado ao longo do horizonte do projeto, destacando:

principais tendências do mercado;

mudanças previsíveis no mercado: novas empresas; novos produtos, importações, expansão/associação de concorrentes, etc.

estratégias com relação ao mercado externo quando for o caso.

7.5. 4. ASPECTOS ECONÔMICO - FINANCEIRO

Apresentar os Demonstrativos Financeiros da Empresa, para os três próximos anos.

Comentar a evolução, no período considerado, dos principais indicadores da empresa, indicando as principais causas das variações:

Faturamento

Margem bruta

Resultados

Rentabilidade da patrimônio líquido

Liquidez

Endividamento (curto (1 ano) e longo prazo)

Geração de caixa e administração financeira de CP

Apresentar projeções financeiras (em US\$) explorando e justificando as premissas utilizadas.

8. BIBLIOGRAFIA

- Azevedo, João Humberto de - “Manual de Iniciação Empresarial” - Ed. Sebrae.
- Campos, Vicente Falconi - "TQC - Controle de Qualidade Total" - Ed. FCO
- Davenport, Thomas H. - "Reengenharia de Processos" - Ed. Campus.
- Drucker, Peter: "Sociedade Pós - Capitalista"
- Ferreira filho, Manuel Xavier e outros - "Manual da Micro e Pequena Empresa" - Ed. Sebrae - GO
- Freemantle, David - “Incrível Atendimento ao Cliente” - Ed. Makron Books.
- Grimaldi, Roberto & Pinaud, Antonio: Metodologia para Reengenharia de Processos - Ed. GP Consultores Associados
- Kestin, Hesh: "Gerência do Século 21" - Ed. Berkeley Business
- Key Santana, João: Como planejar sua Empresa - Edição SEBRAE
- Leibfried, Katheleen H.J. e McNair C.J. - "Benchmarking" - Ed. Campus.
- Linneman, Robert E., Stanton, Robert L. - "Marketing de Nichos" - Ed. Mackron Books.
- Matos, Aécio Gomes de: Comportamento Organizacional das PME's
- Mills, D. Quinn - “O Renascimento da Empresa” - Ed. Campus.
- Naisbitt, John & Aburdene, Patrícia: Megatrends 2000 - Ed. Amana
- Naisbitt, John: Paradoxo Global - Ed. Campus
- Peters, Tom - Rompendo as Barreiras da Administração" - Ed.Habra Ltda.
- Porter, Michael E. - "Estratégia Competitiva" - Ed. Campus
- Programa Sebrae de Qualidade Total para as MPE's" - Ed.Sebrae
- Queiroz, Carlos Alberto Ramos Soares de - “Manual de Terceirização” - Ed. Sts.
- Santos, Marcelo Viveiros dos - “Registros e legalização de Empresas” - Ed. Sebrae.
- SEBRAE - PR.: Iniciação Empresarial
- Toffler, Alvim: "A terceira onda" - Ed. Record
- Walker, Denis - “O cliente sempre em Primeiro Lugar” - Ed. Makron Books.

