

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE ARARAQUARA
PROGRAMA DE MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL E MEIO
AMBIENTE

O PLANO DE NEGÓCIOS COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO
ESTRATÉGICA: ESTUDO DE CASOS EM EMPRESAS DE PEQUENO
PORTE DA CIDADE DE TABATINGA - SP

Juraci Brandão de Paula

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Ethel Cristina Chiari da Silva

Araraquara-SP / 2005

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE ARARAQUARA
PROGRAMA DE MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL E MEIO
AMBIENTE

O PLANO DE NEGÓCIOS COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO
ESTRATÉGICA: ESTUDO DE CASOS EM EMPRESAS DE PEQUENO
PORTE DA CIDADE DE TABATINGA - SP

JURACI BRANDÃO DE PAULA

Dissertação apresentada ao Centro
Universitário de Araraquara, como parte
das exigências para o exame de
qualificação do Programa de Mestrado
em Desenvolvimento Regional e Meio
Ambiente.

ARARAQUARA – SP / 2005

Ficha catalográfica preparada pelo Centro Universitário de Araraquara - UNIARA

P347p Paula, Juraci Brandão
O plano de negócios como instrumento de gestão estratégica: estudo de caso em empresas de pequeno porte da cidade de Tabatinga-SP.
Juraci Brandão de Paula – Araraquara: Centro Universitário de Araraquara, 2005.
118 p.
Dissertação (Mestrado) – Centro Universitário de Araraquara – UNIARA.
Área de Concentração: Dinâmica Regional e Alternativas de Sustentabilidade.
Orientador: Profa. Dra. Ethel Cristina Chiari da Silva.
1. Planejamento Estratégico. 2. Plano de negócios. 3. Pequena empresa.
I. Título

CDU – 65:334.012.64



Centro Universitário de Araraquara

Rua Voluntários da Pátria, 1308 - Centro - Araraquara - SP
CEP 14601-320 - Caixa Postal 00 - Fone/Fax: (16) 3201.7100

www.uniara.com.br

BANCA DE DEFESA

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Mauro Rocha Côrtes', written over a horizontal line.

Prof. Dr. Mauro Rocha Côrtes
UFSCAR - São Carlos

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Oscar Tupy', written over a horizontal line.

Prof. Dr. Oscar Tupy
UNIARA - Araraquara

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Ethel Cristina Chiari da Silva', written over a horizontal line.

Prof. Dra. Ethel Cristina Chiari da Silva
UNIARA - Araraquara



Centro Universitário de Araraquara

Rua Voluntários da Pátria, 1305 - Centro - Araraquara - SP
CEP: 14801-320 - Caixa Postal 68 - Fone/Fax: (15) 3301.7100

www.uniara.com.br

**DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO
REGIONAL E MEIO AMBIENTE**

Candidato(a) : JURACI BRANDÃO DE PAULA

Área de Concentração: **Dinâmica Regional e Alternativas de
Sustentabilidade**

Linha de Pesquisa: Gestão Empresarial e Meio Ambiente

Examinadores	CONCEITO
Profa. Dra. Ethel Cristina Chiari da Silva (Orientador(a))	Aprovado
Prof. Dr. Mauro Rocha Côrtes	Aprovado
Prof. Dr. Oscar Tupy	Aprovado

Observações:

Araraquara, 01 de outubro de 2005

Profa. Dra. Ethel Cristina Chiari da Silva
Presidente

HOMENAGENS

Ao **“Seu Ramalho”** e **“Dona Francisca”** - **Romaio do Amor de Paula e Francisca Brandão de Paula** - , meus pais, minhas referências de vida.

À minha mulher **Marisa Inês** e ao nosso filho **Eduardo Augusto**, minha família, por estarem ao meu lado, sempre.

AGRADECIMENTOS

À Professora Doutora **Ethel Cristina Chiari da Silva**, pela orientação segura, pela paciência e pela amizade.

Aos Professores Doutores **Edmundo Escrivão Filho** e **Oswaldo Elias Farah**, pelos valiosos conselhos e dicas.

Aos membros da Banca Examinadora, Professores Doutores **Mauro Rocha Côrtes** e **Oscar Tupy**, pelas críticas e sugestões, que se tornaram importantes contribuições para o aprimoramento deste trabalho.

À Professora Doutora **Dirce Charara Monteiro**, ao meu irmão caçula **Amauri Brandão de Paula**, e às minhas amigas com as quais trabalhei durante longos anos no Sebrae-SP **Isley Gianetti Napolitano** e **Patrícia Ferrari Peceguini Viana**, pela ajuda e camaradagem.

Às amigas da Secretaria do Mestrado, **Ivani Ferraz Urbano** e **Adriana Braz**, sempre amáveis e prestativas.

Aos empresários que, gentilmente participaram da pesquisa, sem os quais nada poderia ser feito.

Àqueles que, direta o indiretamente, ajudaram-me na elaboração deste trabalho.

Sumário

LISTA DE TABELAS	i
LISTA DE QUADROS.....	ii
LISTA DE FIGURAS.....	iii
LISTA DE SIGLAS.....	iv
RESUMO.....	v
ABSTRACT.....	vi
INTRODUÇÃO.....	01
CAPÍTULO 1: A Gestão de Pequenas Empresas: Aspectos Relevantes.....	11
1.1. A importância das pequenas empresas.....	11
1.2. As características das pequenas empresas.....	13
1.3. Classificação das empresas com relação ao porte.....	18
CAPÍTULO 2: Planejamento Estratégico.....	22
2.1. Planejamento.....	22
2.2. Estratégias.....	23
2.3. Pensamento estratégico.....	28
2.4. Planejamento estratégico.....	29
2.4.1 Caracterização do Planejamento Estratégico.....	30
2.4.2 Metodologia de Planejamento Estratégico.....	32
2.4.2.1 Elaboração e Implementação do planejamento estratégico.....	36
2.5. Planejamento estratégico na pequena empresa.....	42
CAPÍTULO 3: Plano de Negócios: Uma Ferramenta Estratégica.....	47
3.1. O plano de negócios.....	47
3.2. O plano de negócios e a pequena empresa.....	51
3.3. Esboço de um plano de negócios.....	54
3.3.1. Detalhamento do esboço.....	55
CAPÍTULO 4: Estudo de Caso.....	63
4.1. Delimitação da pesquisa.....	63
4.2. Delineamento da pesquisa.....	63
4.3. Caracterização do município de Tabatinga.....	64
4.4 Formação da indústria de confecção.....	65

4.5. Abordagem do trabalho.....	67
4.6 Coleta de dados.....	67
4.7 Análise dos dados.....	68
4.8. Caracterização da Indústria de Confecção.....	69
4.8.1. Análise geral da indústria.....	71
4.9 Apresentação das informações levantadas nas empresas pesquisadas.....	76
4.9.1 Caracterização das empresas pesquisadas.....	76
4.9.2. Caracterização do conhecimento dos empresários sobre o processo de planejamento.....	85
4.9.3. Caracterização do conhecimento dos empresários sobre o negócio.....	86
CAPITULO 5: Proposta de um roteiro alternativo para elaboração do plano de negócios.....	98
5.1. Dificuldades das empresas pesquisadas.....	98
5.2. Proposta do roteiro simplificado.....	98
5.2.1. Formação do grupo de trabalho e seus pré-requisitos.....	99
5.2.2. Medidas para eliminar ou reduzir as dificuldades.....	99
5.2.3. Roteiro proposto.....	101
5.2.3.1. Criação da missão da empresa.....	101
5.2.3.2. Análise do ambiente interno e externo.....	102
5.2.3.3. Objetivos e metas.....	104
5.2.3.4. Estratégias.....	105
CONCLUSÕES.....	108
BIBLIOGRAFIA.....	112
ANEXOS	

LISTA DE TABELAS

Tabela 1.1.	Classificação das empresas quanto ao número de empregados.....	21
Tabela 2.1.	“Fatores contribuintes” para a sobrevivência dos negócios.....	46
Tabela 4.1.	Funcionários da administração excluindo as posições gerenciais.	77
Tabela 4.2.	Funcionários da produção excluindo as posições gerenciais.....	77
Tabela 4.3.	Cargos gerenciais na administração.....	78
Tabela 4.4.	Cargos gerenciais na produção.....	78
Tabela 4.5.	Escolaridade dos funcionários em 2004, inclusive posições gerenciais.....	78
Tabela 4.6.	Funcionários da administração excluindo as posições gerenciais.	80
Tabela 4.7.	Funcionários da produção excluindo as posições gerenciais.....	80
Tabela 4.8.	Cargos gerenciais na administração.....	81
Tabela 4.9.	Cargos Gerenciais na produção.....	81
Tabela 4.10.	Escolaridade dos funcionários em 2004, inclusive posições gerenciais.....	81
Tabela 4.11.	Funcionários da administração excluindo as posições gerenciais.	83
Tabela 4.12.	Funcionários da produção excluindo as posições gerenciais.....	83
Tabela 4.13.	Cargos gerenciais na administração.....	84
Tabela 4.14.	Cargos gerenciais na produção.....	84
Tabela 4.15.	Escolaridade dos funcionários em 2004, inclusive posições gerenciais.....	84

LISTA DE QUADROS

Quadro 1.1. Pontos fortes e fracos que interferem na competitividade das pequenas empresas	18
Quadro 4.1. Origem das Empresas do município de Tabatinga/SP	66
Quadro 4.2. Áreas informatizadas na empresa.....	79
Quadro 4.3. Áreas informatizadas na empresa.....	82
Quadro 4.4. Áreas informatizadas na empresa.....	85
Quadro 4.5 Síntese das entrevistas com as empresas E1, E2 e E3.....	90
Quadro 4.6. Síntese das entrevistas com as empresas E1, E2 e E3.....	91
Quadro 4.7. Síntese das entrevistas com as empresas E1, E2 e E3.....	92
Quadro 4.8. Síntese das entrevistas com as empresas E1, E2 e E3.....	93
Quadro 4.9. Síntese das entrevistas com as empresas E1, E2 e E3.....	94
Quadro 4.10. Síntese das entrevistas com as empresas E1, E2 e E3.....	95
Quadro 4.11. Síntese das entrevistas com as empresas E1, E2 e E3.....	95
Quadro 4.12. Síntese das entrevistas com as empresas E1, E2 e E3.....	96
Quadro 4.13. Síntese das entrevistas com as empresas E1, E2 e E3.....	97

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1. Taxa de mortalidade das pequenas empresas.....	12
Figura 2.1. Estrutura da estratégia de Andrews.....	24
Figura 2.2. Matriz das estratégias genéricas de Porter.....	27
Figura 2.3. Níveis de decisão e tipos de planejamento.....	31
Figura 2.4. Desenvolvimento de planejamentos táticos.....	32
Figura 2.5. Matriz de crescimento-participação.....	35
Figura 2.6. Processo de planejamento estratégico.....	41
Figura 4.1. Distribuição das Empresas por Categoria segundo o Faturamento declarado.....	70
Figura 4.2. Distribuição das Empresas por Categoria incluindo as que não : declaram o faturamento.....	70
Figura 4.3. Funcionários contratados – comparativo.....	77
Figura 4.4. Funcionários Terceirizados – Geral.....	80
Figura 4.5. A Idade do Negócio.....	83

LISTA DE SIGLAS

APL – Arranjo Produtivo Local

BCG - Boston Consulting Group

Cietec - Centro Incubador de Empresas Tecnológicas

CNAE –Classificação Nacional de Atividades Economicas

FIESP – Federação das Industrias do Estado de São Paulo

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

INMETRO – Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial

MPE – Micro e Pequenas Empresas

OCDE - Organization for Economic Corporation and Development

PRODER – Programa de Emprego e Renda do Sebrae-SP

UFSCar – Universidade Federal de São Carlos

UNESP – Universidade Estadual Paulista

SEBRAE –Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa

SEBRAE-SP - Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa do Estado de São Paulo

SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

Resumo

O sucesso de um empreendimento está relacionado a uma intensa reflexão sobre objetivos e metas de curto e longo prazo. Isto requer um profundo mergulho na análise do negócio, o que possibilita a redução de riscos no processo de decisão da empresa. O presente trabalho tem como objetivo apresentar um roteiro para elaboração do plano de negócios em pequenas empresas de modo que ele seja utilizado como uma ferramenta estratégica. O trabalho apresenta um estudo realizado em empresas de pequeno porte na cidade de Tabatinga-SP. Para a realização deste estudo, selecionou-se três empresas. A investigação foi realizada por meio de entrevista semi-estruturada. A finalidade desta pesquisa foi compreender e avaliar os modelos de planejamento de negócios praticados pelas empresas estudadas, em confronto com a teoria disponível. Espera-se identificar necessidades específicas relacionadas às pequenas empresas na elaboração e utilização do plano de negócios e ainda, que o trabalho possibilite traçar caminhos para utilização estratégica do plano de negócios.

Palavras-chave: planejamento estratégico, plano de negócios, pequena empresa.

Abstract

The success of an enterprise is related to an intense reflection on its short and long-term objectives and goals. This requires a deep dive in the business analysis, making it possible to reduce the risks in the decision process of the company. This research had as its aim to understand the models of business plan which are adopted by the selected companies, confronting them with the available theory and to evaluate the necessity of developing an alternative guideline for the elaboration of the business plan for these companies. This research presents a study developed in small companies located in the city of Tabatinga-SP. Three companies were selected for this research. Semi-structured interviews were used in the investigation. We expected that the proposals satisfy the identified specific needs. We also expect that the research may turn it possible to find ways for the strategic utilization of the business plan of the researched companies.

Key-words: strategic planning, business plan, small company.

INTRODUÇÃO

O ambiente altamente competitivo e dinâmico do mundo globalizado, está exigindo, cada vez mais, decisões fundamentadas no maior número possível de informações. Essas informações tanto do ambiente interno como externo às empresas, são essenciais para a estruturação da empresa, e exige algumas competências tanto do empreendedor como de seus auxiliares, além de dados atualizados sobre a realidade ambiental inerente ao negócio: necessidades dos clientes, clientes potenciais, concorrentes, fornecedores, tecnologia, forças e fraquezas da empresa, fontes de financiamento, legislação, etc. Estes dados são imprescindíveis para a elaboração de um plano estratégico de trabalho, denominado plano de negócios.

DRUCKER (1998) mostra a necessidade de se levantar hipóteses sobre a realidade na qual a empresa será construída e que irão moldar o comportamento e ditar suas decisões. É o que o autor chama de teoria do negócio, que deve ser válida, clara, consistente e focalizada. A teoria do negócio é composta de hipóteses sobre o ambiente, hipóteses sobre a missão e hipóteses sobre as competências essenciais da empresa. Essas hipóteses devem ser coerentes entre si e com a realidade atualizada do ambiente. O autor afirma ainda que é através dessas informações e hipóteses que o executivo vai definir as estratégias.

Com referência à estratégia, MINTZBERG (1998), afirma que esta é uma maneira de pensar no futuro; OHMAE (1998) considera uma forma de distinção positiva frente à concorrência e PORTER (1998), ensina que a sua formulação é a essência da competição.

As micro e pequenas empresas, que segundo o SEBRAE-SP (2005) - (Serviço de Apoio à micro e pequena empresa do Estado de São Paulo), representam 99% do total das empresas, 67 % das ocupações, 20% do PIB e 2% das exportações; desempenham importantes papéis sociais, produzindo grande parte dos bens e serviços, gerando empregos, possibilitando melhor distribuição da renda e alavancando o progresso.

Todavia, apesar da reconhecida importância, as micro e pequenas empresas apresentam elevada taxa de mortalidade constatada pela pesquisa do SEBRAE-SP (2004), apontando que após 3 anos de vida, apenas 51% dos pequenos negócios paulistas continuam em atividade. Ainda a mesma pesquisa, bem como alguns dos autores consultados, apontam vários motivos para a alta mortalidade dos pequenos negócios e destacam o despreparo gerencial do proprietário como um dos grandes obstáculos a ser removido na luta para a sobrevivência das pequenas empresas.

Esses fatores refletem a necessidade de um conhecimento maior das características destes pequenos negócios, para dotá-los de técnicas que possibilitem uma gestão mais eficiente e que respeitem as suas especificidades.

Assim, percebe-se a relevância da definição de uma metodologia que possibilite aos empresários das micro e pequenas empresas a:

- Reconhecer novas oportunidades de negócio e suas ameaças;
- Levantar informações pertinentes para organizar suas idéias;
- Avaliar os recursos, competências e o volume de trabalho envolvido;
- Definir estratégias com visão de futuro;
- Organizar as idéias e informações num plano de negócio.

Delimitação do Tema

O plano de negócios, como instrumento de planejamento estratégico, muito usado na Europa e principalmente no Canadá e nos Estados Unidos, é ainda pouco utilizado no Brasil (DOLABELA, 1999). O Programa Brasil Empreendedor, do Governo Federal, implementado pelo Sebrae durante os anos de 2000 e 2001, procurou discutir e difundir largamente esta ferramenta em todo o país, dando-lhe projeção principalmente sob o ponto de vista da captação de recursos nos bancos.

O plano de negócios, que se aplica tanto na abertura de novos negócios como no planejamento de empresas maduras, consiste no documento onde o empreendedor expõe suas idéias em linguagem que o leitor entenda, demonstrando com clareza a viabilidade e a probabilidade de sucesso do negócio (DORNELAS, 2001).

Segundo OLIVEIRA (2001), se planejamento estratégico é uma metodologia ou um processo que possibilita ao executivo estabelecer uma direção, um rumo que integre otimizadamente o negócio com o ambiente, estratégia é a ação formulada

que, através do melhor caminho definido, leva a empresa de maneira diferenciada, ao lugar desejado. O produto final do processo de planejamento é o plano, que corresponde a um documento formal que consolida as informações e as atividades desenvolvidas no processo de planejamento construído pela empresa, levando em conta as suas características e, portanto, adequado para contornar prováveis resistências e descréditos durante a sua implementação.

No mesmo sentido OHMAE (1998) nos ensina que a estratégia é a forma da empresa distinguir-se positivamente da concorrência atendendo melhor às necessidades dos clientes. Mostra-nos, que qualquer que seja o objetivo da empresa a sua meta estratégica é vencer a concorrência. Para isso é de fundamental importância atenção total às necessidades dos clientes. Ressalta também que as oportunidades de se criar valor para os clientes devem ser observadas com novos olhos estratégicos.

GRACIOSO (1996) enfatiza que para se obter vantagem competitiva não basta atender às necessidades do consumidor. É preciso atendê-lo melhor que os concorrentes.

Entende-se, através dos autores, que o plano de negócios, como primeira incursão da empresa no campo do planejamento estratégico, consolida estratégias concebidas de maneira a obter vantagem competitiva nos negócios, procurando superar todas as formas de concorrência, favorecendo a empresa a disponibilizar produtos e serviços que apresentem as melhores soluções para os problemas dos consumidores, antes da concorrência.

Essas estratégias, resultantes de um rigoroso processo de análise do ambiente e do negócio, devem apresentar soluções novas, inéditas, criativas e até intuitivas para que através da ação e implementação possam gerar um futuro de resultados positivos que valorize a empresa.

O Problema

Os autores pesquisados que escrevem sobre planejamento, estratégias e administração de negócios, na sua grande maioria apresentam teorias que foram inicialmente desenvolvidas para atender as grandes corporações. Pesquisadores como DRUCKER (1981/1998), PORTER (1998), OLIVEIRA (2001), LEVITT

(1986/1998), MINTZBERG (1998), OMAHE (1998), PRAHALAD & HAMEL (1998), WHITELEY (1992), ALBRECHT (1994), KOTLER (2000), apresentam exemplos que mostram suas experiências como professores de universidades e consultores de grandes corporações nacionais e multinacionais. Assim, a teoria apresentada por eles é adequada aos problemas, ao ambiente e às condições dessas grandes empresas equipadas com grande quantidade de recursos materiais, contando com administradores experientes e competentes para por em prática tais teorias.

Ao defrontar-se com a micro e pequena empresa, onde na maioria das vezes o empreendedor além de outras atividades do negócio também exerce o seu gerenciamento, geralmente carente de recursos e experiência administrativa, observa-se uma situação que leva o fundamento principal da pesquisa resumir-se na seguinte questão:

O plano de negócios (no formato proposto pela bibliografia especializada) se configura como uma ferramenta adequada de gestão estratégica para as empresas do setor de confecção da cidade de Tabatinga/SP?

Objetivos da Pesquisa

A presente pesquisa teve como objetivo compreender os modelos de planejamento de negócios praticados pelas empresas estudadas, em confronto com a teoria disponível. A partir desta compreensão avaliar a necessidade de desenvolvimento de um roteiro alternativo para elaboração do plano de negócios para estas empresas.

Por roteiro entende-se o detalhamento dos principais tópicos que o empresário da pequena empresa deve abordar, bem como a forma de desenvolvê-los.

Justificativa da Proposta

A maior relevância do trabalho está na sua natureza de realizar esforços compartilhados entre as empresas e a universidade, procurando obter resultados que possam cada vez mais colaborar para o desenvolvimento regional, através do fortalecimento dos pequenos negócios e a geração de emprego e renda.

À medida que as pequenas empresas que serão pesquisadas abram suas portas para o estudo científico, permitirão o contato da teoria com a realidade prática, proporcionando oportunidade tanto para o pesquisador como para os próprios

empresários, adequarem criativamente o conhecimento teórico às reais necessidades dos pequenos empreendedores.

De acordo com a revisão bibliográfica, constatou-se que os autores, na maioria dos casos, desenvolvem pesquisas dirigidas para a grande empresa. Assim a pequena empresa, dada a sua característica particular, ressentida de uma teoria própria à sua realidade. Como observa FARAH (2003, p. 359),

“Autores como Cavalcanti, Dolabela e Farah têm se dedicado não só ao ensino do empreendedorismo, mas também como passar uma metodologia aos futuros empreendedores de modo que a linguagem acadêmica seja colocada de forma clara e simples, pois estes, na maioria das vezes, tem uma baixa escolaridade, longe de entenderem muitos jargões técnicos”.

A análise das opiniões e percepções bem como a análise dos sistemas de planejamento dos negócios por eles praticados possibilitará a identificação de necessidade de apoio a esses empresários no emprego de uma metodologia.

Dessa experiência poderão resultar soluções de aplicação nos pequenos negócios, em benefício dos empresários, colaboradores e de toda a sociedade local/regional, sempre que a prática do conhecimento resulte em aprendizado para todos os envolvidos no sentido de suprirem suas organizações de procedimentos administrativos tão necessários à sua sobrevivência. Dessas reflexões também poderão surgir adequações das teorias que ofereçam solução aos problemas encontrados.

Os empresários também poderão aprender, beneficiando-se dos resultados da pesquisa, podendo com isso encontrar novas alternativas adequadas aos seus negócios, e que venham a contribuir para o desenvolvimento e fortalecimento da economia local/regional.

Como enfatiza DOLABELA (1999, p.31)

“Quando se aborda o desenvolvimento local, além da utilização de teorias econômicas, deve-se buscar apoio nos conteúdos de mudança organizacional e animação social. O desenvolvimento econômico local é endógeno, ou seja, emerge das iniciativas e do dinamismo da comunidade, valoriza os recursos financeiros e materiais locais. Mas,

principalmente, apoiar-se-á no empreendedorismo, disseminado fortemente entre os principais atores e nas pequenas e médias empresas locais, como fontes de geração de emprego. Na comunidade local, as parcerias serão baseadas em projetos e pessoas, e não em instituições. Dessa forma, é importante que os valores do empreendedorismo sejam difundidos entre os atores centrais da comunidade local, para que, no processo de desenvolvimento econômico, as médias e pequenas empresas não sejam uma opção de segunda categoria, mas assumam uma posição de prioridade. Neste sentido, também os promotores e gerenciadores de projetos, estejam eles em órgãos públicos, universidades, ONGs ou na comunidade em geral, devem adotar uma visão e postura empreendedora. Para tanto precisam receber educação sobre empreendedorismo”.

Pretende-se portando que da interação entre os empresários da micro e pequena empresa, o ambiente de seus negócios, a universidade e seu pesquisador, ocorra uma experiência de grande aprendizagem para todos.

Metodologia de Desenvolvimento da Pesquisa

Este trabalho de investigação científica procura ligar o estudo de caso a problemas teóricos mais amplos, a partir de conceitos concebidos por outros pesquisadores, e investigá-los num contexto muito mais específico para apresentar propostas que possam contribuir para novas práticas focalizadas no ambiente das pequenas empresas, conforme ensina MARSHALL & ROSSMAN (1995, apud ROESCH, 1999, p. 240).

Inicialmente, procurou-se levantar um panorama teórico sobre planejamento estratégico, plano de negócios e gestão da pequena empresa, por meio de uma pesquisa em livros, revistas técnicas especializadas, artigos de jornais e internet, pesquisa esta que poderá perdurar até o final do estudo.

COOPER (1998, apud ROESCH, 1999, p. 243) afirma que

"A revisão teórica contém, tipicamente: (a) a descrição de experimentos críticos já conduzidos ou testados; (b) uma apreciação de qual teoria é mais poderosa e consistente em relação ao problema que interessa ao

pesquisador estudar; e (c) reformulações e/ou interações de noções abstratas encontradas em diferentes teorias".

Ainda conclui Roesch, "A revisão da literatura está presente em diversas fases de uma pesquisa. Não só na elaboração da proposta como também durante a pesquisa e possivelmente na análise e relato".(ROESCH, 1999, p. 244).

Quanto à pesquisa de campo, decidiu-se pela pesquisa qualitativa descritiva e a observação para se levantar as percepções, preferências e atitudes dos empresários sobre o assunto, através de uma entrevista semi-estruturada, que terá um caráter exploratório em razão de pouco se conhecer sobre o problema. Neste sentido GODOY (1995) explica que

"Em função da natureza do problema que se quer estudar e das questões e objetivos que orientam a investigação, a opção pelo enfoque qualitativo muitas vezes se torna mais apropriada. Quando estamos lidando com problemas pouco conhecidos e a pesquisa é de cunho exploratório, este tipo de investigação parece ser o mais adequado. Quando o estudo é de caráter descritivo e o que se busca é o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade, é possível que uma análise qualitativa seja a mais indicada".

Seguindo estas orientações, o passo seguinte foi a utilização da entrevista semi-estruturada para a coleta de dados primários dos informantes ou seja, três empresários e seus auxiliares, dentro das respectivas empresas e no próprio local de trabalho. Foi também objeto de pesquisa a observação do ambiente e a análise de documentos ou qualquer outro tipo de material que atenda aos interesses do trabalho. A entrevista semi-estruturada como técnica da pesquisa qualitativa, segundo TRIVIÑOS (1987, p.146), parte de "certos questionamentos básicos apoiados em teorias e hipóteses (...) que oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante", possibilitando ao mesmo seguir espontaneamente a sua linha de raciocínio, o que dá condições de aproveitar toda a sua experiência. Sobre a entrevista Roesch ainda ensina que "é bom ter uma lista de tópicos para conduzir a entrevista", e que "é preciso também observar mensagens não verbais emitidas pelo entrevistado"

(ROESCH, 1999 p.159 e 160). Neste sentido CRUZ E RIBEIRO (2003, p.19) afirmam que

“a entrevista pode ser entendida como uma conversa orientada para um fim específico, ou seja, recolher dados e informações, o que torna necessário ao pesquisador ter sempre um plano para a entrevista, para que, no momento em que ela esteja sendo realizada, as informações necessárias não deixem de ser colhidas”.

Na entrevista semi-estruturada, LUDKE & ANDRÉ (1986) propõem que se tenha o cuidado de manter a “atenção flutuante”. O entrevistador precisa estar atento não apenas (e não rigidamente, sobretudo) ao roteiro pré-estabelecido e às respostas verbais que vai obtendo ao longo da interação. Há toda uma gama de gestos, expressões, entonações, sinais não verbais, hesitações, alterações de ritmo, enfim, toda uma comunicação não verbal cuja captação é muito importante para a compreensão e a validação do que foi efetivamente dito. Não é possível aceitar plena e simplesmente o discurso verbalizado como expressão da verdade ou mesmo do que pensa ou sente o entrevistado.

É necessário analisar e interpretar esse discurso à luz de toda aquela linguagem mais geral e depois confrontá-lo com outras informações da pesquisa e dados sobre o informante.

As autoras LUDKE & ANDRÉ (1986) afirmam que, há uma série de exigências e de cuidados requeridos por qualquer tipo de entrevista. Em primeiro lugar, um respeito muito grande pelo entrevistado. Esse respeito envolve desde um local e horário marcados e cumprido de acordo com sua conveniência até a perfeita garantia do sigilo e anonimato em relação ao informante, se for o caso.

Igualmente respeitado deve ser o universo próprio de quem fornece as informações, as opiniões, as impressões, enfim, o material em que a pesquisa está interessada. Ao lado do respeito pela cultura e pelos valores do entrevistado, o entrevistador tem que desenvolver uma grande capacidade de ouvir atentamente e de estimular o fluxo natural de informações por parte do entrevistado. Essa estimulação não deve, entretanto, forçar o rumo das respostas para determinada direção. Deve apenas garantir um clima de confiança, para que o informante se sinta à vontade para se expressar livremente.

Segundo RICHARDSON (1989) cujo pensamento também é compartilhado por GODOY (1995), a observação, que pode ser utilizada de forma independente ou conjugada com outras técnicas, também será necessária ou mesmo imprescindível pois, além de ser uma técnica de pesquisa qualitativa, é essencial quando procuramos apreender aparências, eventos e/ou comportamentos no ambiente natural.

O emprego do estudo de caso é justificado com as afirmações que se seguem: *"Na pesquisa acadêmica em administração de empresas, o estudo de caso tem sido bastante divulgado e utilizado na área de marketing, conforme é atestado por Campomar em ensaio sobre o tema".*(GODOY, 1995, p. 25).

Continua o autor,

"O estudo de caso tem se tornado a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder às questões "como" e "por quê" certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de algum contexto de vida real" (GODOY, 1995, p. 25).

Para YIN, (1989, apud GODOY, 1995, p. 25)

"esta é uma forma de fazer pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos dentro do seu contexto de vida real, em situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidas, onde se utiliza múltipla fonte de evidência".

Finalmente, considerou-se micro empresa industrial aquela que tenha até 19 empregados e considerou-se pequena empresa industrial, aquela que tenha entre 20 e 99 empregados, conforme critério tradicionalmente usado por entidades de serviço social autônomo (Coletânea Estatística da Micro e Pequena Empresa, 1997, p. 3) e SEBRAE. Para efeito deste estudo chamaremos as micro e pequenas empresas pesquisadas simplesmente de pequenas empresas.

Estrutura de Apresentação do Texto

A presente pesquisa apresenta a seguinte estrutura:

- Introdução – apresenta uma breve introdução do tema proposto neste estudo, com os seguintes tópicos: delimitação do tema, problema, objetivos da pesquisa, justificativa da proposta e metodologia de desenvolvimento da pesquisa.
- No Capítulo 1 – A gestão de pequenas empresas: aspectos relevantes - apresenta uma revisão, bem como a fundamentação teórica considerada para as pequenas e micro empresas, referenciando o texto com fontes bibliográficas atuais sobre o tema.
- No Capítulo 2 – Planejamento Estratégico - conceitos apresentados com uma revisão e fundamentação teórica sobre a relevância do planejamento estratégico em micro e pequenas empresas.
- No Capítulo 3 – Plano de Negócios: Uma Ferramenta Estratégica - aborda os conceitos e ferramentas com uma revisão bibliográfica mais aprofundada procurando fundamentar a importância da elaboração do plano de negócios em micro e pequenas empresas.
- No Capítulo 4 – Apresentação do estudo de casos - apresenta o estudo feito junto às empresas de confecção, da cidade de Tabatinga procurando demonstrar de que forma o plano de negócios pode ser elaborado como uma ferramenta para o planejamento e desenvolvimento das micro e pequenas empresas pesquisadas.
- No Capítulo 5 – Proposta de um roteiro alternativo para a elaboração do plano de negócios – apresenta um roteiro simplificado para elaboração do plano de negócios, levando em conta as dificuldades das empresas pesquisadas.
- Conclusões – Apresenta as principais conclusões das pesquisas, as dificuldades encontradas e sugestões de trabalhos futuros.

O trabalho finaliza com as Referências Bibliográficas e os Anexos, que, respectivamente, fundamentam e complementam toda a dissertação.

CAPÍTULO 1

A GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS: ASPECTOS RELEVANTES

1.1. A importância das Pequenas Empresas

As pequenas empresas constituem um instrumento importante para a desconcentração da renda e para a descentralização da economia, possibilitando a pulverização do poder econômico e o fortalecimento do mercado interno. (BRASIL e FLEURIET, 1979).

O papel da pequena empresa no entendimento de DEGEN (1989) é o de representar o melhor recurso disponível para a solução dos nossos graves problemas sócio-econômicos. Com a liberação da criatividade do empreendedor e com o processo da destruição criativa onde produtos mais baratos e que executam melhor a sua função substituem os mais caros e menos eficientes, podemos construir a riqueza da nação. Esta construção é possível desenvolvendo a nossa capacidade para produzir na quantidade adequada e a preços cada vez mais acessíveis, os produtos e serviços necessários para o bem estar da nação, completa o autor.

Para os autores LONGENCKER et al. (1997), as pequenas empresas como parte da comunidade empresarial, contribuem sem dúvida nenhuma para o bem-estar econômico do país. Elas produzem grande parte do total de bens e serviços e dão grande contribuição à economia fornecendo novos empregos, introduzindo inovações, estimulando a competição auxiliando as grandes empresas e produzindo com eficiência. O assunto Micro e Pequenas Empresas vêm sendo discutido com

grande intensidade nos últimos anos, pois, segundo RAMOS E FONSECA (1995), elas desempenham um papel fundamental na economia brasileira. Em função disso, estas empresas deixaram de ser vistas apenas como peças importantes para gerar empregos e melhorar a distribuição da renda, para serem consideradas instrumentos do próprio desenvolvimento nacional, completa os autores.

De fato, a importância da micro e da pequena empresa para a economia nacional é incontestável ao se verificar que elas somam 4,5 milhões aproximadamente e representam 98% do total de empresas, 42% dos salários pagos e 60% dos empregos urbanos (SEBRAE, 1998).

Entretanto apesar do reconhecimento do seu importante papel econômico-social como elemento alavancador do progresso, as micro e pequenas empresas amargam insucessos na luta travada para a sobrevivência. Segundo pesquisa do SEBRAE-SP (2004) a taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas paulistas com um ano de atividade é de 31% e, acumuladamente, 37% no segundo ano, de 49% no terceiro, 53% no quarto e 60% no quinto ano de atividade. Portanto, após 5 anos de atividades apenas 40% das micro e pequenas empresas paulistas continuam em atividade (Figura 1.1).

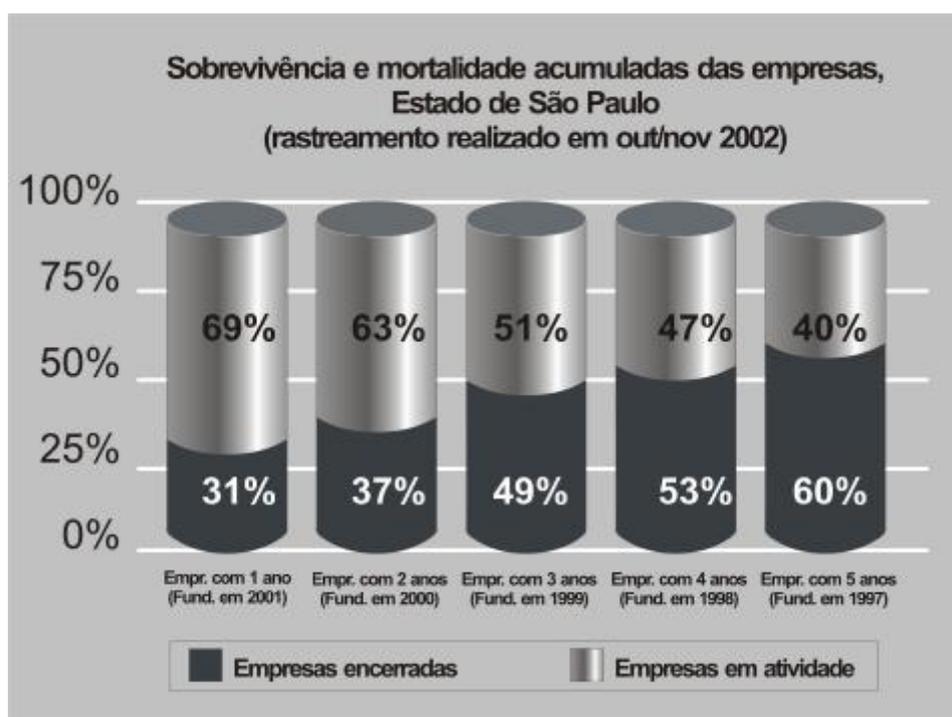


Figura 1.1. Taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas.
Fonte: SEBRAE-SP (2004, p.49).

Segundo TACHIZAWA (1995), a organização de nossos dias é uma evolução da organização empresarial que surgiu com a revolução industrial e que se tornou um paradigma na história da humanidade. Neste paradigma, destaca-se a verticalização das empresas tornando-as poderosos conglomerados econômicos e de mercado. Esta evolução, segundo o autor, decorre do fato de que no início as empresas tinham como objetivo único o lucro, e conclui destacando que, em menos de duzentos anos, passamos do capitalismo selvagem para um mundo de concorrência selvagem. Ainda, segundo o autor, o lucro financeiro deixou de ser o único objetivo para ser um dos indicadores de desempenho, onde o verdadeiro objetivo passou a ser a sobrevivência.

A sobrevivência destas empresas resultou em profundas alterações na sua estrutura, afetando desde o processo produtivo até o consumidor final. A empresa passa a direcionar sua atuação nas atividades consideradas essenciais, ponto chave do negócio, passando a terceiros as atividades secundárias ou não consideradas como vocação. Se por um lado estas ações representam diminuição do número de empregados, por outro, estimulam o surgimento de um grande número de empresas que passam a atuar nesses novos mercados abertos. Mesmo sem dispor, na maioria das vezes, de recursos suficientes como as grandes, as organizações menores, podem oferecer produtos e serviços de alta qualidade e obter um bom faturamento com estruturas gerenciais ágeis, flexíveis e pouca ou nenhuma verticalização.

Cada vez mais, a sobrevivência de uma empresa resulta da competência na satisfação dos clientes, da gestão dos recursos financeiros e humanos disponíveis. Desta forma, as características de pequenas empresas podem apresentar pontos fortes e pontos fracos no que se refere a sua competitividade, comparando-se com suas similares maiores, pela forma como são gerenciadas por seu principal executivo.

Neste sentido, vários autores apontam fatores que contribuem para o sucesso e para fracasso das pequenas empresas.

1.2. As Características das Pequenas Empresas

Normalmente, o surgimento de uma pequena empresa ocorre para aproveitar uma oportunidade ou por necessidade de um empreendedor, que ao se tornar o principal executivo, acaba por influenciar a organização, dando-lhe seu próprio

estilo, como: arrojo, crenças, obstinação pelo trabalho e pelo sucesso. Como o processo decisório é realizado por uma única pessoa, as atitudes tomadas são relacionadas diretamente ao conjunto de crenças e valores do sócio-gerente, ou seja, passa a vigorar o perfil do dono. O dirigente se recusa a delegar funções, principalmente por não ter formalizado esses procedimentos. Fortemente implicado no seu negócio, sua direção é pessoal e efetiva, exercendo seu poder de gestão e de controle de maneira que os objetivos da empresa sejam determinados pelos seus próprios objetivos (LEONE, 1999).

É por este motivo, afirma OLIVEIRA (1996), que a sua característica gerencial é autoritária, centralizadora, pouco participativa e integrada, o que prejudica, de certa forma, o desempenho da empresa, levando-a, muitas vezes, ao conservadorismo e individualismo, predominando o improvisado em relação às ações planejadas.

Quando se analisa o desempenho de uma micro e pequena empresa, pode-se envolver juntamente, a eficácia da Pessoa Jurídica com a Pessoa Física do empresário, ou seja, os fatores pessoais afetam diretamente o andamento das atividades da empresa. Se a vida pessoal do empresário vai bem, o negócio é favorecido, caso contrário o seu desempenho pode ser afetado por esses fatores pessoais.

Já VIEIRA (1995), destaca que além de administrar, na maioria das vezes com falta do conhecimento de técnicas gerenciais, o empresário da pequena empresa, normalmente, exerce papéis de encarregado da produção, office-boy, vendedor, planejador de produção, controlador de custo, pagador, assistente técnico, chefe de manutenção, além de atender o cliente. Ainda, segundo Vieira, com o acúmulo de tarefas menos nobres, não existe tempo para planejar o negócio, pensar no futuro, conquistar novos clientes, reunir-se com clientes tradicionais para ouvir suas críticas e sugestões. Este acúmulo de tarefas impede o empresário de perceber o surgimento de novas tecnologias que, segundo PEREIRA (1995), eliminam a médio prazo atividades tradicionais que hoje são executadas pelas pequenas empresas, alterando seu potencial de produtividade.

Conforme a afirmação de RAMOS & FONSECA (1995), a MPE, quando agregada a seus similares, adquire melhores índices de produtividade e de preços

finais para seus produtos. Entretanto, o individualismo, destacado por OLIVEIRA (1995), como uma das características gerenciais presentes, além de prejudicar a relação com o meio ambiente, impede a comunicação entre essas empresas, principalmente do mesmo ramo. Esta fraca comunicação, afirma o autor, fruto do medo da concorrência, impede a troca de informações e a formação de associações que poderiam beneficiar todo um setor.

Um dos principais pontos fracos, citado por OLIVEIRA (1995), e WHITELEY (1994), são os recursos humanos. Oliveira entende que, nas MPE, há uma visão distorcida dos recursos humanos e, por isso, não se observa com clareza a relação custo/benefício dos investimentos em educação e treinamento. Já para Whiteley, o problema é a quantidade reduzida de empregados. Enquanto, segundo ele, numa grande empresa seria possível nomear um gerente e fornecer facilitadores para apoiar os grupos operacionais, para uma pequena empresa, isto não é possível. Além disso, estas empresas oferecem menores vantagens de salários e serviços de saúde, quando comparadas às empresas maiores.

Outra questão importante a destacar relaciona-se ao planejamento futuro, que neste caso, na visão de WHITELEY (1994), a expectativa é extremamente imediatista onde as ações desenvolvidas são apenas para resultados em curto prazo, reduzindo-se praticamente a zero investimentos de médios e longos prazos. VIEIRA (1996), entende que o problema relaciona-se à baixa disponibilidade de recursos e elevados riscos e por isso, principalmente o empresário iniciante, busca resultados imediatos.

SOUZA (2000) aponta os dez erros gerenciais mais comuns cometidos por microempresários:

- ser centralizador em demasia;
- usar mal o tempo;
- ter visão fragmentada do negócio;
- pensar na empresa olhando só para o seu passado;
- achar que pode ter sucesso sozinho;
- dedicar muitas horas a tarefas operacionais;
- misturar interesses familiares com os da firma;
- desviar atenção, tempo, esforço e dedicação do foco principal de seu negócio;

- acreditar que já sabe tudo;
- imaginar que dá para construir uma empresa sem paixão.

Apesar disso, grandes qualidades lhes dão vantagens importantes: elas são ágeis, audaciosas, correm maiores riscos, mas também ganham novas experiências e conquistam oportunidades. Conforme afirma WHITELEY (1994), a capacidade do empresário da pequena empresa em reagir e adaptar-se a outras tendências mercadológicas é maior, em relação a uma grande empresa, porque sua estrutura enxuta permite que as informações circulem com maior facilidade. Ainda, segundo este autor, os funcionários estão mais próximos dos clientes e conseguem compreender melhor suas necessidades.

WHITELEY (1994) afirma, também, que os executivos de grandes empresas ficam isolados dos clientes por longas camadas hierárquicas, enquanto que na pequena empresa o líder, frequentemente o chefe de vendas, passa boa parte do tempo fora do escritório, perto dos clientes que atende, garantindo que a "*voz do cliente*" sirva de guia na criação de produtos, serviços e políticas. Entretanto, esta cultura de ouvir o cliente e prestar atenção às suas necessidades, precisa ser mais trabalhada e ressaltada por não ser, no geral, considerada uma ação essencial ligada ao planejamento organizacional para melhorar a qualidade dos produtos e serviços.

Outro dos principais pontos fortes destacados por WHITELEY (1994), é que o líder da pequena empresa pode operar mudanças com mais rapidez do que uma grande organização, em função dos menores níveis gerenciais e da proximidade com que estão alojados os departamentos. As mudanças, segundo ele, que numa grande companhia levam anos para acontecer, em um grupo pequeno, podem realizar-se em poucos meses. Desta forma, a liderança do empresário, fundador e "dono" do negócio, agiliza a tomada de decisão e permite à empresa adaptar-se com mais facilidade às alterações do mercado. RAMOS E FONSECA (1995), afirmam que as pequenas estruturas empresariais costumam ser mais ágil e respondem, por conseguinte, às flutuações do mercado e às mudanças de hábito do consumidor com menos dificuldade que as empresas maiores.

Outro aspecto a ser destacado relaciona-se à visão da organização. Ponto chave para o sucesso, as pequenas empresas também levam vantagens neste aspecto, pois em uma pequena operação empresarial, como a compra de um equipamento ou o

fechamento de um negócio, que numa grande empresa normalmente necessita da aprovação de uma comissão, na pequena empresa basta ouvir o seu fundador e "dono", que pode tomar a decisão com extrema agilidade. Isto ocorre porque estas pequenas empresas não sofrem a pressão dos acionistas que, muitas vezes, podem impedir estratégias arrojadas, além de exigirem grandes investimentos em energia e tempo para explicações e convencimento de cada novo passo da organização. Por outro lado, este empresário tende a ser mais conservador. A capacidade de equilibrar o longo e o curto prazos está nas decisões do dono da empresa, o que possibilita a prática de mecanismos de gestão que os habilite a focalizar sua atenção nos lucros e na satisfação dos clientes.

CAVALCANTI, FARAH e MELLO (1981), apontam ainda a micro e pequena empresa como um importante instrumento para facilitar a dispersão da atividade fabril contribuindo para reduzir o desequilíbrio regional, a concentração urbana e os efeitos ambientais adversos.

O Quadro 1.1 procura resumir os principais pontos fortes e fracos das pequenas empresas que interferem para competitividade e mostrar que, alguns destes pontos, estão intimamente relacionados às características do seu principal executivo.

Existe concordância entre os autores pesquisados de que uma grande dificuldade a ser vencida para os pequenos negócios é o despreparo gerencial do proprietário. Assim, quanto mais preparado ele estiver, maior serão as chances de sobrevivência do negócio.

DEGEN (1989) considera a falta de habilidades administrativas, financeiras, mercadológicas dos empreendedores, as razões para o fracasso da maioria dos pequenos empreendimentos. RESNIK (1990) afirma que a boa administração é o fator determinante da sobrevivência e do sucesso de uma pequena empresa. Afirma também que o fracasso delas não é causado pela instabilidade econômica, juros altos, concorrência, inconstância dos clientes ou simplesmente azar, como afirmam muitos empresários.

Entende-se, portanto o grande esforço que é preciso fazer no sentido da capacitação do empresariado e do futuro empreendedor da micro e pequena empresa.

Quadro 1.1. Pontos fortes e fracos que interferem na competitividade das pequenas empresas.

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<input type="checkbox"/> Arrojo, crença e obstinação pelo trabalho;	<input type="checkbox"/> Característica gerencial autoritária e centralizadora
<input type="checkbox"/> Agilidade nas ações e na tomada de decisões;	<input type="checkbox"/> Individualismo pelo medo da concorrência;
<input type="checkbox"/> Informações internas circulam com mais facilidade;	<input type="checkbox"/> Dificuldade de comunicação com o meio ambiente
<input type="checkbox"/> Funcionários estão mais próximos dos clientes;	<input type="checkbox"/> Visão distorcida dos recursos humanos; <input type="checkbox"/> Pouco profissionalismo no atendimento aos clientes;
<input type="checkbox"/> Melhor entendimento da organização pelos funcionários;	<input type="checkbox"/> Empregos menos vantajosos, para os trabalhadores;
<input type="checkbox"/> Mão de obra com utilização otimizada;	<input type="checkbox"/> Falta de pessoal qualificado para tarefas específicas e sobrecarga de trabalho;
<input type="checkbox"/> Funcionários mais generalistas;	<input type="checkbox"/> Poucos investimentos em treinamentos
<input type="checkbox"/> Adaptabilidade maior em relação às mudanças de mercado;	<input type="checkbox"/> Falta de garantias e credibilidade para obter financiamentos;
<input type="checkbox"/> Flexibilidade de adaptação ao mercado. Contribui para reduzir o desequilíbrio regional.	<input type="checkbox"/> Capacidade de produção limitada; <input type="checkbox"/> Produção em baixa escala.

Fonte: Organizado a partir dos autores pesquisados.

1.3. Classificação das Empresas com Relação ao Porte

É muito difícil encontrar critérios que sejam universalmente aceitos para considerar um negócio pequeno, médio ou grande. Existem vários critérios tanto quantitativos como qualitativos para definir o porte das empresas, mas ora abrangem uma faixa de empresas, ora outra, sem, entretanto encontrar um universo representativo de características comuns. Neste sentido CAVALCANTI, FARAH e MELLO (1981) apresentam como dificuldade alguns critérios que são extremamente relativos com dimensões meramente conceituais. Continuam mencionando a

infinidade de circunstâncias dificultadoras que existem como, por exemplo, os diferentes estágios de desenvolvimento das diferentes regiões, e os diferentes ramos de atividades das organizações. Assim, quando a empresa, para atender uma finalidade, é considerada pequena de acordo com certo atributo para um setor de atividade, também poderá ser considerado de porte médio, ao se levar em consideração um outro critério com objetivo de atender outra finalidade.

BRASIL & FLEURIET (1979) dizem que se trata de critérios cujas definições se baseiam no faturamento, no número de empregados, no capital social ou patrimônio líquido, no grau de sofisticação tecnológica, no percentual de profissionais de nível superior etc., tomados de forma isolada, ou conjunto dois a dois. Consideram esses critérios um tanto mecanicista e fisiológico tomados com vista a determinados fins como: financiamento, treinamento gerencial, política de incentivos e outros.

Esses autores apresentam então uma visão sociológica levando em conta a posição da pequena e média empresa, e seu comportamento no meio ambiente social e a forma como este mesmo ambiente age sobre ela. Estão interessados no poder de barganha dessas pequenas e médias empresas no universo das empresas e a sua condição de influir nas decisões que decretará o seu destino na produção de bens e serviços. Dentro desta ótica definem pequena e média empresa como:

“todas aquelas empresas que sofrem a influência das decisões tomadas pelo poder econômico da nação, pouco podendo fazer para influir nelas. São muito mais objeto do que agentes, ou participantes dessas decisões “
(BRASIL & FLEURIET, 1979).

O autor DRUCKER (1981) considera o número de funcionários o critério mais comumente usado, mas coloca a estrutura administrativa, em especial a alta administração como sendo um critério qualitativo de confiança na determinação do porte do negócio. Quanto maior o negócio maior será a sua estrutura e funções administrativas e vice-versa.

Os critérios mais comuns para definição de pequena empresa envolvem desde o faturamento, o número de empregados, o capital, as vendas, etc. Como por exemplo, na definição da OCDE (Organization for Economic Corporation and Development), descrita por RAMOS & FONSECA (1995), e também por

LONGENECKER (1998), uma pequena empresa é aquela que tem menos de 100 empregados.

No Brasil, oficialmente, está em vigor a lei número 9.317/96, de 5 de dezembro de 1996, que define, para os seus fins, micro empresas como sendo a pessoa jurídica que tenha auferido, no ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais) e empresa de pequeno porte como a pessoa jurídica que tenha auferido, no ano calendário, receita bruta superior a R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais) e igual ou inferior a R\$ 720.000,00 (setecentos e vinte mil reais).

O sistema SEBRAE, para o enquadramento destas empresas na utilização dos seus produtos e serviços, classifica-as para efeito de simplificação, pelo número de empregados, tendo, porém, uma classificação diferente para empresas de comércio e serviço em relação às empresas industriais.

Outro fator para se considerar na caracterização do porte das empresas é a adequação dos princípios teóricos de administração às micro e pequenas empresas, uma vez que essas teorias foram desenvolvidas para atender as necessidades e condições das grandes empresas. Sobre isso CAVALCANTI, FARAH e MELLO (1981) comentam que apesar de tamanhos muito diferentes os objetivos e problemas organizacionais podem ser semelhantes, mas exigem meios, soluções e metodologias diferenciadas, dada a escassez de recursos de toda ordem. Concluem que as verdades administrativas estabelecidas pelos teóricos não podem ser adotadas integralmente, mas adaptadas à realidade e às necessidades das micro empresas e empresas de pequeno porte. Uma das finalidades desta pesquisa é verificar a veracidade destas colocações e se estes fatos realmente ocorrem entre as empresas pesquisadas.

Com este ponto de vista também concorda NEVES (2000) quando cita LEONE (1999, p.94) que se referindo a pequena empresa escreve:

“uma condição particular que a distingue das empresas de maior porte e, constatando-se esse aspecto, torna-se necessários estudar um enfoque diferente para a sua gestão. As pequenas e médias empresas têm seus próprios problemas que já merecem uma teoria específica”.

Para efeito de escolha das empresas objeto deste estudo será utilizado o critério empregado pelo SEBRAE para a classificação das empresas quanto ao porte, como segue na Tabela 1.1 :

Tabela 1.1: Classificação das empresas quanto ao número de empregados.

Porte	Número de Empregados	
	Indústria	Comércio/Serviço
Micro Empresa	até 19	até 09
Pequena Empresa	de 20 a 99	de 10 a 49
Media Empresa	de 100 a 499	de 50 a 99
Grande Empresa	acima de 500	mais de 99

Fonte: SEBRAE-SP 2005

CAPÍTULO 2

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2.1. Planejamento

Segundo OLIVEIRA (2001), não se pode confundir planejamento com plano. O planejamento pode ser conceituado como

“um processo, (...) desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa”, enquanto que o plano “corresponde a um documento formal que se constitui na consolidação das informações e atividades desenvolvidas no processo de planejamento; é o limite da formalização do planejamento; é uma visão estática do planejamento; é uma decisão em que a relação custo-benefício deve ser observada” (OLIVEIRA, 2001 p.33).

O planejamento, continua o autor, é um processo contínuo, um **exercício mental** que deve ser desenvolvido pela empresa independentemente da vontade específica dos seus executivos. Desta forma *“o processo de planejamento envolve, portanto, um modo de pensar; e um salutar modo de pensar envolve indagações; e indagações envolvem questionamento sobre o que fazer, como, quando e onde” (OLIVEIRA, 2001, p. 33).* Portanto, a principal força do planejamento não está nos planos que produz, mas no processo de produzi-los. O planejamento antecede a decisão e a ação, uma vez que ele é um processo estabelecido de um estado futuro desejado e um delineamento dos meios efetivos de torná-lo realidade, dentro de um

contexto ambiental interdependente e mutável. Neste sentido DRUCKER (1981) escreve que o planejamento não diz respeito às decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes. Para MINTZBERG (1994), o planejamento é um processo formalizado para produzir e articular resultados, no formato de um sistema integrado de decisões e composto basicamente de três etapas distintas e complementares:

- Identificação de cursos de ação;
- Divisão racional de esforços;
- Redução da subjetividade na tomada de decisão.

Essas etapas implicam na realização de diversos passos, cujo desenvolvimento requer uma seqüência lógica visando a construção de uma realidade futura.

Na visão de LONGENECKER et al (1997), a quantidade de planejamento está tipicamente muito abaixo do ideal, limitado e não sistematizado. Circunstâncias específicas afetam o grau em que o planejamento formal é necessário. Entretanto a maioria dos negócios pode funcionar mais lucrativamente aumentando seu planejamento e tornando-o mais sistemático.

2.2. Estratégias

De acordo com SANTIAGO et al. (2004), o termo estratégia deriva da palavra grega *strátégos* que em sua origem etimológica significa a habilidade do general de derrotar o inimigo pelo uso inteligente de seus recursos. Não se pode falar em estratégia sem visitar a famosa obra de Sun-Tzu (*A Arte da Guerra*), escrita há cerca de 2.400 anos. Este primeiro registro histórico sobre os conceitos e princípios de estratégia é hoje um best-seller lido por milhares de executivos e alunos de MBA em todo o mundo.

MONTGOMERY E PORTER (1998) afirmam que os trabalhos pioneiros sobre estratégia iniciaram-se nos anos 60, na Harvard Business School, liderado por Ronneth R. Andrews e Roland Christensen. Nessa época, continuam os autores, o pensamento gerencial estava orientado para as áreas específicas do negócio como marketing, produção e finanças. Foram Andrews e Christensen que identificaram a necessidade urgente de se pensar a empresa de forma holística. Para isso, desenvolveram o conceito da estratégia como unificadora que ligava as áreas

funcionais da empresa, relacionando com o ambiente externo. A formulação da estratégia envolvia o confronto dos pontos fortes e fracos da empresa e das oportunidades e ameaças do ambiente, conforme mostra a Figura 2.1.



Figura 2.1. Estrutura da estratégia de Andrews.

Fonte: MONTGOMERY E PORTER (1998, p.XIII)

O trabalho de Andrews e Christensen, ao lado de outros como Igor Ansoff, Alfred D. Chandler Jr. e Peter Ducker empurrou a noção de estratégia para a linha de frente das práticas gerenciais. Desde aquela época têm ocorrido muitos avanços e refinamentos, tanto na prática quanto na teoria da estratégia (MONTGOMERY e PORTER, 1998).

Atualmente, mais do que nunca, em razão de ambiente mais competitivo, a definição de estratégia bem fundamentada deixou de ser um luxo, passando a ser uma necessidade, requerendo análises mais sofisticadas e mais rápidas na transformação do planejamento em ação, concluem MONGOMERY E PORTER (1998).

Para OLIVEIRA (2001), estratégia é um caminho, uma maneira ou uma ação formulada e adequada para alcançar preferencialmente, de forma diferenciada, os desafios e objetivos estabelecidos no melhor posicionamento da empresa perante o seu ambiente.

Já HENDERSON (1998) define estratégia como a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. RICHERS (2000, p.29) afirma que estratégia é *“a busca de um caminho para a empresa como um todo”*. Em seguida, o autor explica que com a palavra busca, enfatiza as dúvidas e a preocupação com as idéias, a análise, a produção, o desejo de futuro e ainda *“quanto ao esforço de encontrar consensos e uma linguagem em comum na empresa, que una todos os seus membros em torno de um objetivo central”*.

RICHERS (2000) também ensina que a palavra chave da sua definição é o “caminho”, isto é, o operacional é a ação de implementar as decisões tomadas e o direcionamento para o alvo estabelecido. Quando diz “a empresa como um todo”, o autor está se referindo a uma visão abrangente que engloba todas as áreas, processos e funções.

Em uma entrevista concedida em Janeiro de 2004 à revista Exame, quando lhe foi perguntado o que é estratégia, MINTZBERG (2000, p.16) respondeu propondo cinco definições que ele apresenta no seu livro *Safári de Estratégias*. Afirmou que muitas pessoas consideram estratégia como um plano, ou seja, um guia de ação para o futuro. Outra definição é que estratégia é um padrão, no sentido de consistência de comportamento ao longo do tempo. Para alguns, continuou, estratégia é uma posição, quer dizer, a localização (posicionamento) de certos produtos em alguns mercados. Outros ainda defendem que ela é uma perspectiva, maneira da empresa realizar as coisas. E, finalmente, estratégia pode ser um truque,

uma manobra iludir a concorrência. Afirmou ainda que, a definição mais popular é de um plano deliberado, trabalhado e calculado. Entretanto, concluiu dizendo que

“isso ignora o outro lado da estratégia, que é um processo de aprendizado, de padrões que se desenvolvem a partir do comportamento das pessoas, em que elas mais ou menos aprendem o caminho. O processo estratégico tem dois lados, mas a parte emergente tem sido ignorada” (MINTZBERG, 2004, p.15).

O restante da entrevista o autor enfatiza que estratégia é o aprendizado do trabalho diário, onde os gerentes aprendem o caminho com intuição, onde os administradores têm de sonhar conectado e sabendo o que está acontecendo. Portanto, nada mais é do que um processo mais intuitivo do que se supõe, devendo nascer do dia-a-dia da empresa.

Para OHME (1998) estratégia significa trabalhar arduamente para entender as necessidades inerentes do cliente e então repensar do que se trata determinada categoria de produto. O objetivo é desenvolver o produto correto para atender àquelas necessidades, e não somente uma versão melhorada dos produtos dos concorrentes. O autor destaca que o grande Sun-Tzu 500 anos antes de Cristo, observou que a estratégia mais inteligente na guerra é aquela que lhe permite chegar aos seus objetivos sem precisar lutar.

Conforme também constatou PROCÓPIO (2004), nos estudos sobre vantagem competitiva de PORTER (1989) o autor escreveu que as empresas que conseguem melhores retornos sobre os investimentos, no curto, médio e longo prazo, são aquelas que focam as estratégias genéricas específicas, isto é, aquelas que preferem ser excelentes em um foco definido e não razoáveis numa atuação “desfocada”, atirando para todos os lados. As estratégias genéricas, segundo MINTZBERG (1999), parecem mais simples e menos integradas, porém são mais flexíveis e fáceis de articular. Dentre as estratégias genéricas propostas por vários autores, o estudo de PORTER (1989), um dos mais difundidos, afirma que o posicionamento estratégico, visto pela ótica da competitividade, apresenta três saídas estratégicas (Figura 2.2):

- liderança de custo
- diferenciação

- foco

De acordo com PROCÓPIO (2004), a liderança em custos é obtida através de um posicionamento competitivo exclusivo (na compra de insumos e/ou na tecnologia operacional e/ou na forma de financiamento, etc.) de maneira a se obter o menor custo e por consequência o menor preço para o público-alvo, mantendo-se a qualidade compatível com a concorrência. No caso da liderança em diferenciação, o que se procura é a agregação de diferenciais valiosos que tornem o produto ou serviço “exclusivos” para o público-alvo. A estratégia de foco consiste em obter a liderança em diferenciação ou em custos, atuando em um segmento ou em nicho específico de mercado.



Figura 2.2. Matriz das estratégias genéricas de Porter

Fonte: PORTER (1989, p. 10)

Como afirma Porter, as vantagens competitivas não são eternas e precisam ser constantemente revistas e revitalizadas. O processo de elaboração e implementação de estratégias, objetivos e metas em uma organização, compreendem o levantamento de informações, análise e planejamento, que implica numa seqüência de atividades

que visam facilitar a tomada de decisão da administração, alinhada com o seu ambiente. Este processo é chamado de planejamento estratégico.

2.3. Pensamento Estratégico

De acordo com MAÑAS (2003), o que se pretende hoje é obter capacidade de pensamento de uma organização, ou seja, a capacidade de um grupo de pessoas pensar ao mesmo tempo integrado e de forma não segmentada. Se há um plano em execução, há pensamento e visão de futuro, ainda que operacionais e curtos. Essas pessoas devem pensar estrategicamente dentro da organização e em parceria com seus clientes e fornecedores, se quiserem ser competitivos.

Acontece, porém que culturalmente, segundo o autor, as pessoas na organização não estão preparadas para isso. O fato de não ser comum às pessoas participarem da confecção dos planos, ou da escolha das estratégias e ainda de não conhecerem com clareza os horizontes pretendidos, limita a visão, o conhecimento e não desenvolve na organização uma cultura que favoreça o planejamento estratégico. É preciso ensinar essa competência às pessoas inseridas nos negócios.

“A estratégia começa na discussão das questões relacionadas com ameaças, oportunidades, riscos e chega a se mostrar como uma preocupação com os diversos planos dos outros – clientes, fornecedores, concorrentes, etc.” (MANÁS 2003, p.41).

Segundo o autor, ter um plano não é suficiente. É preciso ter um plano com estratégia e que gere pressão crescente nas organizações, para que as pessoas pensem até coletivamente, em grupo dentro da organização, desenvolvendo a capacidade de pensamento estratégico, aprendendo e passando a pensar por si só e no lugar do outro. O ato de pensar passou a ser fundamental dentro de um planejamento estratégico. Porém, a maioria das pessoas é paga para executar e não para pensar.

“O esforço que se exige é que cada um tenha a obrigação de examinar o plano de sua empresa o tempo todo e, como consequência, estar obrigado a examinar, paralelamente, o plano dos outros e decidir, antecipar movimentos detectados, com ataques ou defesas novas. É por isso que se associa o plano estratégico ao jogo de xadrez” (MANÁS 2003, p.41 - 42).

Para WILSON (1994), apud SALAZAR (2003, p.127)

“(...) visão estratégica implica na inegável existência de um “pensamento estratégico”, chamado assim por indicar uma gama de pensamentos dedicados à estratégia, ou seja, o procedimento mental sobre a operacionalidade de planos a serem estruturados”.

Neste sentido, MINTZBERG (1998, p.433), estabeleceu uma diferença entre pensamento estratégico e planejamento estratégico. Definiu que planejamento estratégico é um processo analítico orientado à programação das estratégias já identificadas, resultando em um plano. Em contrapartida, o pensamento estratégico é um processo de síntese, onde pensadores criativos, em contato com aquilo que for relevante, utilizando a intuição e a criatividade, concebem uma perspectiva integrada da empresa em relação a um dado ambiente.

SALAZAR (2003) defende a posição de que o pensamento estratégico é uma base que, quanto melhor trabalhada e depurada, permitirá a que o subsequente plano tenha uma sustentação adequada e condizente com a dinâmica inerente ao tempo de sua execução. O autor completa afirmando que, o pensamento estratégico evitará que o planejamento estratégico se torne inviável ou obsoleto. Além de envolver uma boa visão do futuro, deve necessariamente, anteceder a concepção do plano propriamente dito.

Na opinião de BELMIRO JOÃO (2003), o pensamento estratégico que é a síntese, envolvendo intuição e criatividade,

“cria a oportunidade de respostas circunstanciais atuais e ações nas quais o caminho criado para o futuro ultrapassa qualquer previsão que possa ter sido criada pela simples projeção do que possa ter existido no passado” (BELMIRO JOÃO 2003, p.294 - 295).

Para o autor, o pensamento estratégico gera respostas para as atividades diárias de trabalho, enquanto que o planejamento estratégico é a metodologia e prática que criam estruturas para a implementação das idéias.

2.4. Planejamento Estratégico

De acordo com MINTZBERG (2000, p.45),

“Existem centenas de modelos diferentes de planejamento estratégico. Todo livro-texto sobre o assunto, bem como toda “boutique de estratégia” de consultoria que se respeite, possui um. Porém, a maior parte se reduz às mesmas idéias básicas...”

Neste mesmo sentido OLIVEIRA (2001) registra as diversas abordagens da literatura com suas pequenas variações e seus pontos comuns objetivando alcançar os mesmo benefícios na gestão dos negócios, atribuídos ao planejamento estratégico. Desta forma, sem a preocupação de discutir as peculiaridades metodológicas dos autores pesquisados, serão abordados os pontos considerados essenciais do planejamento estratégico.

2.4.1. Caracterização do Planejamento Estratégico

Segundo CHIAVENATO (2003, p.23), *“o planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que está atuando”*.

Para OLIVEIRA (2001, p.46) o planejamento estratégico *“é um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente.”*

DRUCKER (1997, p.77) define o planejamento estratégico como

“o processo contínuo de tomar decisões atuais que envolvam riscos, organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e através de um feedback organizado e sistemático, medir os resultados dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas”.

Através do planejamento estratégico, segundo OLIVEIRA (2001, p.46), a empresa espera:

- Conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes;
- Conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos;
- Conhecer e usufruir das oportunidades externas;
- Conhecer e evitar as ameaças externas
- Obter um efetivo plano de trabalho estabelecendo as premissas básicas, as expectativas e os caminhos desejados pela empresa.

Segundo OLIVEIRA (2001, p.43) a estrutura das organizações subdivide-se em três categorias de decisões que formam o planejamento empresarial. Essas decisões ocorrem a nível estratégico, nível tático e o nível operacional (Figura 2.3). O planejamento estratégico abrange a empresa como um todo, enquanto os planejamentos tático e operacional se preocupam com as metas restritas a determinada área da empresa.



Figura 2.3 - Níveis de decisão e tipos de planejamento.

Fonte: OLIVEIRA (2001, p.43)

Embora distintas em amplitude de atuação, as decisões são interdependentes e complementares. A decisão tomada em um nível irá trazer conseqüências e exigências no outro nível. Neste modelo de planejamento, a principal característica é a preocupação em analisar o ambiente externo e harmonizar as estratégias da empresa com a realidade do mercado. Resumidamente define-se:

- **Planejamento estratégico** é um processo gerencial de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa, que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com objetivo de estabelecer um nível de otimização da organização com o seu meio ambiente. O planejamento estratégico tem uma visão de longo prazo para a empresa como um todo.
- **Planejamento tático**, desenvolvido pelas gerências de nível médio, vislumbra um período mais curto do que o planejamento estratégico e trabalha com a decomposição do estratégico, examinando o que é específico de cada área de atuação (veja figura 2.4).

A partir de trabalhos e contatos junto à empresas e consultores organizacionais, durante seminários, cursos e trabalhos de consultoria, realizados inclusive em empresas de pequeno porte, Oliveira desenvolveu uma metodologia que, segundo o autor *“deverá ser adaptada às condições e realidades internas e ambientais da empresa a ser considerada”* (OLIVEIRA 2001, p.64).

Em se tratando de pequena empresa, as metodologias e técnicas empregadas devem ser as de natureza mais simples, e seus princípios ajustados às condições do negócio e do dono do negócio, como por exemplo, a análise SWOT, técnica para avaliar os cenários e a matriz BCG, técnica para avaliações da participação dos produtos no mercado, aspectos que devem ser verificados independentemente da metodologia de planejamento utilizada.

Sobre a análise SWOT, citada por autores como MCDONALD (2004, p.40-41), KOTLER (2001,P.98), CHURCHIL E PETER (2000), SANTIAGO (2004) fez as seguintes observações: *“A análise SWOT foi desenvolvida por pesquisadores de Harvard na década de 50 e buscava sistematizar, de maneira simples e prática, a análise dos fatores internos e externos presentes em um projeto”* (PROCÓPIO 2004, p.132). Em seguida o autor comenta , *“(…) até hoje não nos deparamos com uma ferramenta tão simples e tão eficaz quanto a análise SWOT”* (PROCÓPIO 2004, p.133).

Segundo KOTLER (1994) a análise SWOT (dos termos em inglês strengths, weaknesses, opportunities, threats) é uma ferramenta de avaliação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças macroambientais e microambientais, que afetam a capacidade da empresa obter lucros. Um objetivo importante da avaliação ambiental é o reconhecimento de novas oportunidades de negócio.

PROCÓPIO (2004, p.133) divide a análise SWOT nos seguintes passos:

- 1-Identificação do foco de análise;
- 2-Viabilização do cenário;
- 3-Equalização do cenário;
- 4-“Brainstorming”;
- 5-Tratamento das variáveis;
- 6-Classificação das variáveis;
- 7-Priorização das variáveis (identificação dos fatores críticos);

8-Cruzamento das variáveis endógenas e exógenas.

O autor ainda recomenda a ferramenta por acreditar que ela:

- Sistematiza de maneira eficaz o “brainstorming”;
- É de fácil desenvolvimento;
- Permite e estimula o desenvolvimento participativo;
- É de fácil visualização;
- Viabiliza a priorização, ou seja, a identificação dos fatores críticos do projeto;
- Transforma “idéias” em “projetos”.

Quanto à matriz BCG, desenvolvida por Bruce Henderson da Boston Consulting Group, na década de 60, é destacada por MAÑAS (2003, p.37) e pela maioria dos autores pesquisados sobre o assunto. KOTLER (2000, p.90-92) afirma que a técnica é um dos melhores modelos de avaliação de carteiras de negócio. MINTZBERG (2000, p.78-79) sustenta ser uma idéia interessante e simplificadora, enquanto HOOLEY (2001, p.55) destaca a sua facilidade de compreensão, por usar termos e frases fáceis de memorizar e que se relacionam com a estratégia adotada. O autor ainda escreve que a técnica incorpora idéias simples com implicações de fluxo de caixa, que são intuitivamente atraentes para os gerentes. Reconhece também as deficiências da técnica por não ser uma solução completa, mas afirma que ela “(...) *tem valor inigualável como ponto inicial para muitas análises*” (HOOLEY 2001, p.57). Na sua mesma obra (p.257), orienta no sentido da empresa seguir diretrizes simples como na escolha dos métodos de previsão, e aconselha:

- use métodos simples que você entende, em vez de complexos que poucas pessoas usam;
- métodos simples são sempre tão bons quanto os complicados.

Nesta mesma linha de pensamento autores como GOLDE (1986) e DUNCAN apud MUSON (2004), defendem a idéia da simplicidade e praticidade dos métodos de planejamento estratégico para as pequenas empresas, pensamento esse que orienta o trabalho de pesquisa.

A matriz de crescimento e participação desenvolvida pelo Boston Consulting Group e por isso conhecida por BCG, procura sistematizar o planejamento do mix de produtos da empresa.

Segundo BRUCE HENDERSON apud MINTZBERG (2000) :

“para ter sucesso, uma pequena empresa precisa ter portfólio de produtos com diferentes taxas de crescimento e diferentes participações de mercado. A composição desse portfólio é uma função do equilíbrio entre fluxos de caixa. Produtos de alto crescimento exigem injeções de dinheiro para crescer. Produtos de baixo crescimento devem gerar excesso de caixa. Ambos são necessários simultaneamente.”(MINTZBERG, 2000, p.76).

A matriz BCG classifica os produtos da seguinte maneira (Figura 2.5):

- “vacas leiteiras”- produtos com alta participação de mercado e crescimento lento;
- “cães”- produtos com baixa participação de mercado e baixo crescimento;
- “crianças problema”- produtos com baixa participação de mercado e alto crescimento;
- “estrela”- produto com alta participação e alto crescimento.

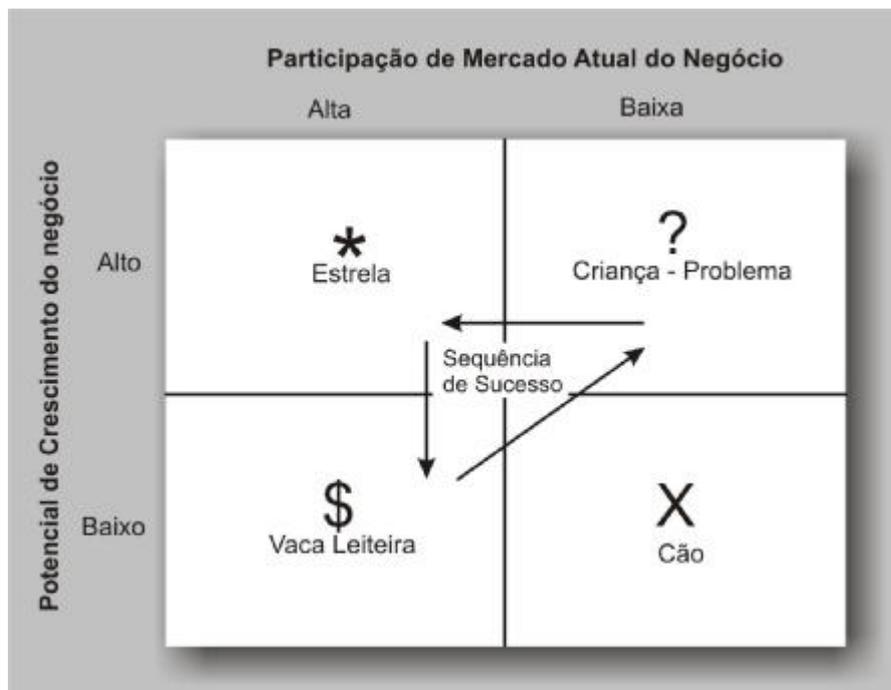


Figura 2.5. Matriz de crescimento-participação BCG
Fonte: MINTZBERG (2000, p.77)

2.4.2.1. Elaboração e Implementação do Planejamento Estratégico

A metodologia desenvolvida por Oliveira para a elaboração e implementação do planejamento estratégico, que não apresenta uma simplificação para a pequena empresa, prevê quatro fases:

Fase I – Diagnóstico estratégico

Fase II – Missão da empresa

Fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos

Fase IV – Controle e avaliação

Fase I – Diagnóstico Estratégico

O objetivo desta fase é determinar “como se está”. É preciso analisar todos os aspectos da realidade do negócio, através das seguintes etapas:

A – IDENTIFICAÇÃO DA VISÃO

Levantamento das expectativas e os desejos da alta administração da empresa que vão dar o grande delineamento do planejamento estratégico. Segundo ALBRECHT (1994, p.139) visão “*é uma imagem daquilo que o pessoal da empresa aspira a que ela seja ou se torne*”. É o que a empresa aspira ser.

B – ANÁLISE EXTERNA

Consiste em verificar as ameaças e oportunidades do ambiente da empresa e as melhores maneiras de evitá-las ou aproveitá-las respectivamente. Para isso é importante informação de relevância sobre os concorrentes, consumidores, fornecedores, do mercado, da economia e de tudo que for considerado importante para o negócio.

C – ANÁLISE INTERNA

Esta etapa verifica os pontos fortes, fracos e neutros da empresa.

Ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa (variável controlável) que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial.

Ponto fraco é uma situação inadequada da empresa (variável controlável) que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.

Ponto neutro, segundo OLIVEIRA (2001, p.69) é uma variável identificada pela empresa que no momento não existem critérios e parâmetros de avaliação para sua classificação como ponto forte e fraco. Neste aspecto discorda SANTIAGO (2004,p.145) quando escreve que a posição “neutra” deve caracterizar os atributos que se equiparam à performance do “benchmark” (variável de comparação). As variáveis sobre as quais não se tem certeza, quanto à classificação, continua o autor, devem ser melhor discutidas, analisadas e classificadas.

Neste momento devem ser analisados os produtos, a comercialização, tecnologia, capacidade financeira, estrutura organizacional, distribuição e outros de importância.

Fase II – Missão da empresa

Nesta etapa deve ser estabelecida a razão de ser da empresa e o seu posicionamento estratégico.

A – Estabelecimento da missão da empresa

A missão é a determinação do motivo central do planejamento estratégico.

De acordo com ALBRECHT (1994, p.142), missão é a maneira como deveremos fazer negócio. São os meios para se atingir a posição projetada pela visão.

B – Estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais

Propósitos correspondem à clara formalização dos setores nos quais a empresa já atua ou está analisando a possibilidade de entrada.

C – Estabelecimento da estruturação e debate de cenários

Para PORTER (1985) apud CAETANO (2003,p.103) “...um cenário é uma visão internamente consistente daquilo que o futuro poderia vir a ser”. O autor considera de primordial importância o uso dos cenários como um instrumento essencial para o planejamento estratégico. Recomenda que a empresa se aprofunde no exame das variáveis que apresentem sinais da existência futura de “surpresas” ou incertezas, as quais possam se originar de:

- transformações tecnológicas;

- modificações no comportamento dos concorrentes;
- modificações no comportamento dos clientes;
- modificações no comportamento dos consumidores;
- possíveis produtos substitutos;
- aparecimento de novos entrantes;
- outros

D – Estabelecimento da postura estratégica

Postura estratégica é o posicionamento da empresa diante de um quadro diagnóstico geral da mesma, resultante do confronto entre seus pontos fortes e fracos e que qualifica a empresa quanto a sua capacidade de aproveitar oportunidades e de enfrentar ameaças.

E – Estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas

Macroestratégias correspondem às grandes ações ou caminhos que a empresa deverá adotar para melhor interagir, usufruir e gerar vantagens no ambiente.

Macropolíticas correspondem às grandes orientações que servirão como base de sustentação para as decisões de caráter geral, que a empresa deverá tomar para melhor interagir com o ambiente.

O conjunto das macroestratégias e das macropolíticas corresponde às grandes orientações estratégicas da empresa, e geralmente são em número reduzido.

Fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos

Nesta fase, a análise básica é a de “como chegar na situação que se deseja”.

- **Instrumentos Prescritivos**

Os instrumentos prescritivos do processo do planejamento estratégico vão proporcionar a explicitação que deverá ser feita pela empresa para que se direcione em busca dos propósitos estabelecidos dentro da sua visão e missão, de acordo com a sua postura estratégica, respeitando as macropolíticas, bem como as ações estabelecidas pelas macroestratégias.

A – Estabelecimento de objetivos, desafios e metas

Objetivo é o alvo ou situação que se pretende atingir. Aqui, se determina para onde a empresa dirigirá seus esforços.

Objetivo funcional é o objetivo intermediário, relacionado com as áreas funcionais que será atingido com a finalidade de alcançar os objetivos da empresa.

Desafio é uma realização que será continuamente perseguida, perfeitamente quantificável e com prazo estabelecido, que exige um esforço extra e representa a modificação de uma situação e que contribui para alcançar a situação desejável.

Meta corresponde aos passos ou etapas perfeitamente quantificados e com prazos, para alcançar os desafios e objetivos.

B – Estabelecimento de estratégias e políticas funcionais

Estratégia é a definição da ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar a meta, o desafio e o objetivo. As estratégias podem ser estabelecidas por área funcional da empresa. A partir das estratégias devem ser desenvolvidos os planos de ação, os quais são consolidados através de um conjunto de projetos.

Política é a definição dos níveis de delegação, faixas de valores e/ou quantidades limites e de abrangência das estratégias e ações para a consecução dos objetivos. A política fornece parâmetros ou orientações para a tomada de decisões.

Diretrizes é o conjunto estruturado e interativo dos objetivos, estratégias e políticas da empresa.

C – Estabelecimento dos projetos e plano de ações.

Nesta etapa devem ser estabelecidos, a partir das estratégias e respeitando as políticas, os seguintes aspectos:

Projetos são trabalhos a serem feitos com responsabilidades de execução, resultados esperados com quantificação de benefícios e prazos para execução preestabelecidos, considerando os recursos humanos, financeiros, materiais e de equipamentos, bem como as áreas envolvidas necessárias ao seu desenvolvimento.

Programas são os conjuntos de projetos homogêneos quanto ao seu objetivo maior.

Planos de ação são os conjuntos das partes comuns dos diversos projetos quanto ao assunto que está sendo tratado.

- **Instrumentos Quantitativos**

Consistem nas projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário, devidamente associado à estrutura organizacional da empresa, necessárias ao desenvolvimento dos planos de ação, projetos e atividades previstas.

Nesta etapa deve-se analisar quais são os recursos necessários e quais as expectativas de retorno para atingir os objetivos, desafios e metas da empresa.

Neste sentido, BETHLEN (2004, p.35) sugere como instrumento, a elaboração de um plano estratégico do negócio, que ele chama de planejamento estratégico “para valer”. Aconselha o autor a formação de um grupo de elaboração do plano, que pode ser único ou dividido em subgrupos; pode ser pequeno ou grande, sempre levando em conta a característica e necessidade da empresa. Kuratko ainda afirma que

“convém lembrar que o maior valor do processo de planejamento é o “pensamento estratégico”, aquele que estimula o dono do negócio. Quando articulado formalmente, o pensamento estratégico sintetiza a intuição e a criatividade de um empresário numa visualização de futuro. Este plano formal é conhecido como Plano de Negócios” (KURATKO in BANGS, 1994, p.x).

Seguindo a mesma linha de raciocínio Dunkelberg afirma que *“para empresas novas, ou já existentes que necessitam atualizar seu planejamento, o Planejamento de Negócios oferece um quadro de referência valioso para iniciar-se o processo de planejamento”* (DUNKELBERG in BANGS, 1994, p.xiii).

Bethlen, op.cit., ainda alerta que é de grande importância que as empresas escolhidas para compor o grupo que vai elaborar o plano conheçam os conceitos e metodologias que serão utilizados.

Também é importante que elas contem com o apoio e o referendo da estrutura de poder da empresa e, que os demais participantes das etapas do processo permaneçam engajados.

Fase IV – Controle e Avaliação

Consiste na verificação de “como a empresa está indo” para a situação desejada, e envolve processos de:

- avaliação de desempenho;
- comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos;
- análise dos desvios dos objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos;
- tomada de ação corretiva provocada pelas análises efetuadas;
- acompanhamento para avaliar a eficiência da ação de natureza corretiva e
- adição de informações ao processo de planejamento para desenvolver os ciclos futuros da atividade administrativa.

A Figura 2.6 serve como reforço ao entendimento do processo de planejamento estratégico proposto por OLIVEIRA (2001).

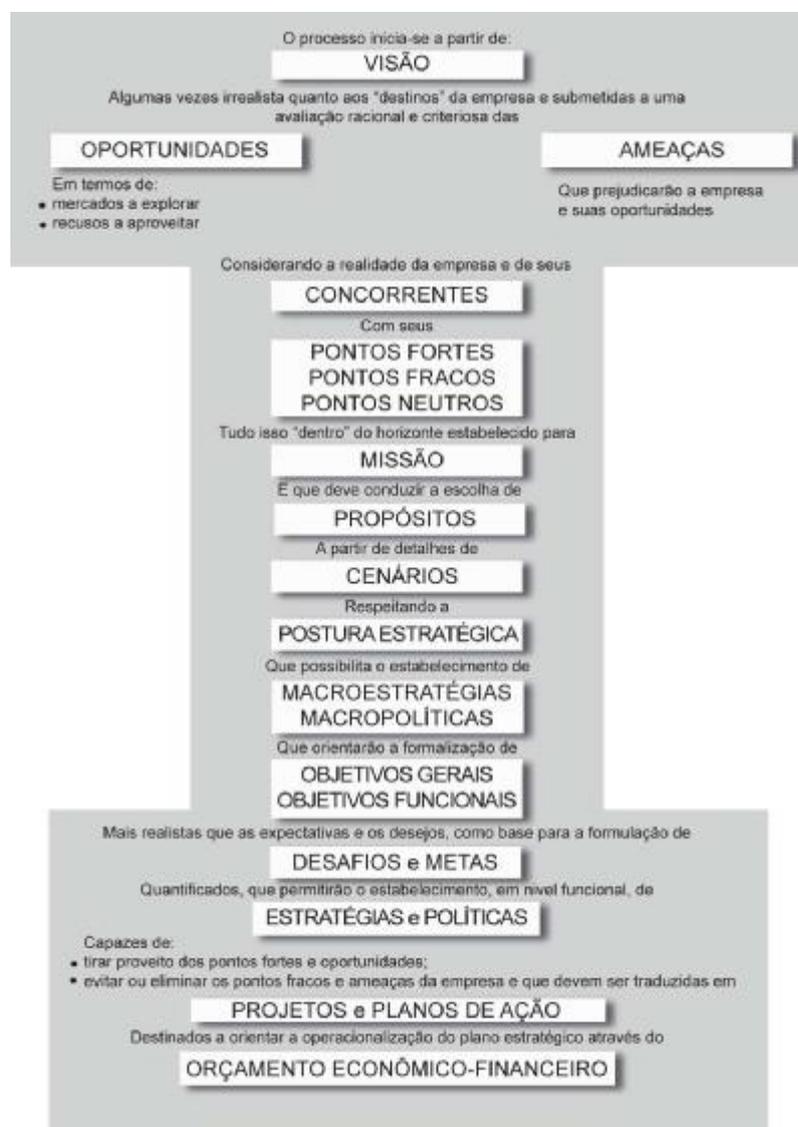


Figura 2.6. Processo de planejamento estratégico.

Fonte: OLIVEIRA (2001, p.76)

2.5. Planejamento Estratégico na Pequena Empresa

De acordo com a revisão bibliográfica feita no primeiro capítulo, percebeu-se que geralmente a micro e a pequena empresa estão centradas na figura do dono, que exerce todo o seu poder no negócio. O próprio LONGENECKER (1997) ao discutir as características das micro e pequenas empresas, destaca a importância da figura do dono para os pequenos negócios, que acaba determinando o estilo gerencial. Assim, a visão do negócio surge da intuição, criatividade e até da capacidade de improvisação do empreendedor.

De acordo com a pesquisa do SEBRAE-SP (2004),

“em muitos casos, a empresa se confunde com o próprio dono do negócio, e é muito dependente dele, uma vez que é ele quem realiza as operações de compra de insumos, supervisiona a produção, se relaciona com os clientes, além de participar das atividades administrativas. Portanto o sucesso de um empreendimento de pequeno porte depende muito da situação pessoal dos próprios donos” (SEBRAE-SP 2004, p. 48).

A mesma pesquisa ainda afirma que dentre as causas do elevado índice de mortalidade das pequenas empresas, estão as deficiências no planejamento prévio do empreendimento. Desta forma o comportamento estratégico do negócio é definido pelas percepções das mudanças ambientais do empreendedor que ditam o seu padrão de comportamento nas decisões.

Na visão de MUSON (2004), o planejamento consome muito tempo e recursos valiosos das pessoas, principalmente no caso das pequenas empresas onde menos pessoas têm mais obrigações. As pequenas empresas, continua o autor,

“podem precisar mais do planejamento que as grandes, justamente por que este as ajuda a estabelecer as prioridades de distribuição do capital e do tempo disponíveis, em geral mais escassos. Para empresas que enfrentam concorrentes de maior peso, o planejamento pode ser até uma questão de sobrevivência. O mar está cheio de peixes pequenos que podem ser engolidos se não tiverem uma estratégia para enfrentar os tubarões” (MUSON 2004, p. 81).

PORTER (1997) também concorda com este aspecto, quando escreve que a estratégia talvez seja ainda mais importante para as pequenas empresas, levando-se em conta a maior margem de manobra das grandes empresas, resultante de maiores recursos e maior inércia, conseguindo sobreviver mesmo com uma estratégia ruim.

O planejamento em empresas pequenas, na opinião de MUSON (2004), significa basicamente responder perguntas do tipo: quanto tempo os empreendedores devem destinar ao desenvolvimento e à implantação de um planejamento estratégico? ou, a que distância é possível enxergar com clareza? Entretanto, Muson argumenta que a pergunta mais importante talvez seja: como evitar que as atividades do dia-a-dia desviem os dirigentes dos objetivos que desejam atingir a longo prazo? Ou como diria Stephen Covey, autor do célebre livro *Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes*: “*como reservar tempo para as coisas importantes enquanto as urgentes são resolvidas?*” (COVEY apud Muson 2004, p. 81).

Peter Duncan, vice presidente do Center for Simplified Strategic Planning, apud MUSON (2004), propõe como solução uma abordagem simplificada na qual planejar signifique essencialmente responder as seguintes perguntas críticas:

- O que vamos vender?
- Para quem vamos vender?
- Como superaremos ou evitaremos a concorrência?

Neste sentido BHITE (1994, p. 150) observa que os empresários dos pequenos negócios usam uma abordagem rápida e barata que significa um meio termo entre a total ausência de planejamento e o desenvolvimento de planos amplos e minuciosos. Esta abordagem que é mais barata e adequada para as empresas de pequeno porte, divide-se em:

Seleção de oportunidades: Consiste na seleção de oportunidades, descartando as idéias de baixo potencial. As idéias empreendedoras surgem, principalmente, por repetir ou modificar uma idéia desenvolvida em um emprego anterior ou em decorrência de um problema em que se depararam pessoalmente como consumidores.

BHITE (1994, p.151) cita a criatividade e a capacidade superior de execução, como fatores importantes na avaliação de oportunidades. Esses fatores variam de acordo com as condições de cada negócio e características de cada

empreendedor. Oportunidades sem nenhum conceito criativo ou execução especial, podem ser descartados facilmente sem muita análise e avaliações. Além disso, é recomendável que os empreendedores avaliem o potencial do negócio, sua liquidez, seus riscos e retornos, comparando com outras oportunidades.

Análise e planejamento de idéias: Consiste na análise e planejamento de idéias com relação a questões consideradas mais importantes e relevantes. Para economizar tempo e dinheiro, o empreendedor de sucesso desenvolve análises e planejamento que lhe pareça úteis e julgamentos subjetivos quando julgar necessários.

Integração entre ação e análise: Diferente das grandes empresas, onde as fases de análise e execução são bem distintas, os empreendedores das pequenas empresas não precisam saber todas as respostas antes de agir e dificilmente conseguem realizar a análise e a execução separadamente.

Na realidade, BHIDE (1994, p.161) argumenta que apesar das aparências, os empreendedores mais experientes analisam e avaliam as situações exaustivamente. Todavia, não consideram que todas as hipóteses devam ser conhecidas *a priori*. Esta análise inicial apenas fornece hipóteses plausíveis que devem ser testadas e/ou modificadas. Assim, suas estratégias são desenvolvidas num processo flexível de **“adivinhação”, análise e ação.**

De acordo com GOLDE (1986, p. 19) existem alguns fatores que tornam o planejamento mais fácil na pequena empresa, como segue:

- menor quantidade de dados a coletar;
- menos níveis administrativos para passar as informações; e
- as operações talvez estejam menos espalhadas.

Se por um lado os fatores citados facilitam o planejamento na pequena empresa, por outro lado, elas enfrentam outros fatores que são os dificultadores do processo. GOLDE (1986, p. 9) cita algumas características básicas inibidoras do processo de planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas:

- O tempo que os dirigentes dispõem para atividades de planejamento é extremamente escasso;
- Pouca instrução sobre planejamento estratégico;

- A luta pela sobrevivência cotidiana das pequenas empresas prende muito a atenção do empreendedor, que despreza aspectos estratégicos essenciais que poderiam ser observados;
- A natureza informal do processo de planejamento aumenta a dificuldade das comunicações referentes ao plano;
- O medo gerado da necessidade de lidar com enormes incertezas sobre as quais a pequena empresa parece ter pouco controle.

Eric Flamholtz, da Universidade da Califórnia em Los Angeles, (apud MANSON, 2004) e HAMILTON (2004), apontam ainda a infra-estrutura organizacional incoerente com a intenção estratégica como mais um dificultador do processo para planejamento estratégico. Significa responder a pergunta: o que é preciso fazer em termos de estrutura organizacional para que as metas de crescimento definidas no planejamento recebam o apoio necessário?

De acordo com a pesquisa do SEBRAE-SP (2004, p. 46), *“as empresas com estrutura mais organizada (empresas do tipo sociedade Ltda.) teriam maior chance de sobrevivência”*. A pesquisa aponta vários fatores que contribuem para a sobrevivência dos negócios e outros fatores determinantes da mortalidade dessas empresas. Esclarece que o sucesso ou insucesso de um empreendimento resulta, quase sempre, da combinação de vários fatores diferentes, os chamados “fatores contribuintes”. Assim a probabilidade de sucesso de um empreendimento é maior quanto maior for o número de fatores contribuintes positivos e vice-versa. Informa que

“fatores ligados à gestão empresarial, como sincronizar pagamentos com recebimentos (cash-flow), aperfeiçoar sistematicamente os produtos/serviços, além da dedicação exclusiva ao negócio, são variáveis que apresentam elevado poder de explicação para a sobrevivência dos negócios” (SEBRAE-SP 2004, p. 46).

Tabela 2.1. “Fatores contribuintes” para a sobrevivência dos negócios.

GESTÃO EMPRESARIAL	(A) Empresas em atividade.	(B) Empresas encerradas.	(C)=(A)/(B) Razão da Proporção	Chance de (A) e (B) serem diferentes	Va. Explicat. Modelo de Regressão
Sempre sincronizar Pagos/Recebimentos	62%	39%	1,6	99,9%	(*)
Sempre aperfeiçar Produtos/Serviços	85%	72%	1,2	99,9%	(*)
Dedicação exclusiva ao negócio	79%	73%	1,1	94,8%	(*)
PLANEJAMENTO/ORGANIZAÇÃO/EXPERIÊNCIA					
Melhorar nível de organização/escala (LTDA)	61%	50%	1,2	99,8%	(*)
Possui atividade anterior (PEA)	90%	83%	1,1	99,8%	(*)
Experiência anterior no ramo	62%	53%	1,2	99,2%	(*)
Conhecimento prévio dos CLIENTES	61%	52%	1,2	99,3%	(*)
Conhecimento prévio dos ASPECTOS LEGAIS	36%	28%	1,3	98,0%	(*)
Conhecimento prévio dos FORNECEDORES	60%	53%	1,2	97,6%	(*)
POLÍTICA DE APOIO AS MPES					
SIMPLES (Federal e/ou Paulista)	56%	43%	1,3	99,9%	(*)
Participou do REFIS (1999/2000)	8%	2%	4,0	99,9%	(*)
Vendeu para o GOVERNO	3%	0%	7,9	98,5%	(*)
Capacitação SEBRAE	5%	2%	3,1	97,8%	(*)
Obteve empréstimo para MPES	18%	12%	1,5	97,7%	(*)
TOTAL DE RESPONDENTES (1.541 EMPRESAS)					

Fonte: SEBRAE-SP (2004, p.47)

A mesma pesquisa também aponta as **deficiências no planejamento prévio do negócio e as deficiências na gestão empresarial** como fatores determinantes da mortalidade das pequenas empresas.

Portanto, segundo os autores pesquisados, fica evidenciada a importância das discussões sobre os diferentes aspectos do negócio, que devem ser analisados durante todo o processo de planejamento estratégico e na implantação do consequente plano de negócios, resultante de todas as reflexões. O exercício para o aprendizado de todo esse processo parece ser fundamental para aumentar sobremaneira a probabilidade de sobrevivência e sucesso dos pequenos negócios.

Entretanto, GOLDE (1986) E DUNCAN (apud MUSON, 2004), alertam que é preciso encontrar um método de planejamento estratégico simples e prático o bastante, que leve em conta as características e dificuldades específicas das pequenas empresas.

CAPÍTULO 3

PLANO DE NEGÓCIOS: UMA FERRAMENTA ESTRATÉGICA

3.1. O Plano de Negócios

O contexto sócio-econômico no qual as empresas estão inseridas e realizam negócios é cheio de mudanças e incertezas. Conforme observa Kotler, *"As empresas encontram-se competindo em uma corrida em que os avisos e as regras da pista mantêm-se mutantes, e que não existem marco de chegada nem "vitorioso permanente"*.(KOTLER, 1994, p.16). Fica claro que as dificuldades, os problemas são diversos e se apresentam de formas diferentes obrigando o empresário a encontrar novas soluções criativas . Provavelmente, a solução encontrada hoje que levou o empresário à vitória, pode vir a ser a razão do seu fracasso amanhã, em razão das mudanças ambientais. As mudanças ocorrem na economia, na concorrência, nos hábitos e costumes, no nível de exigência das pessoas, na tecnologia, na política dos governos municipal, estadual e federal e em todos os fatores que interagem no ambiente. Sobre este assunto observa Chiavenato:

"O ambiente é a própria sociedade maior, constituída de outras empresas, organizações, outros grupos sociais, etc. As empresas não vivem no vácuo, isoladas e totalmente auto suficientes, mas funcionam dentro de um contexto do qual dependem para sobrevier e crescer. É do ambiente que as empresas obtêm os recursos e informações necessários para subsistência e funcionamento, e é no ambiente que colocam os resultados de suas operações. Na medida em que o ambiente sofre mudanças, todo o quadro habitual das operações das empresas é

tremendamente influenciado por essas mudanças, pois as condições ambientais externas às empresas contribuem fortemente para o que sucede dentro delas”(CHIAVENATO, 1994, p.71).

Dada a grande complexidade e tamanho do ambiente, as empresas não conseguem entendê-lo ou mesmo conhecê-lo totalmente. Portanto, para diminuir o grau de incerteza a que estão expostas, são obrigadas a delimitar a sua área de atuação e escolher o seu mercado alvo. A partir daí as dificuldades para o empresário conhecer o ambiente de atuação são menores.

“Para lidar com essa complexidade, as empresas selecionam seus ambientes e passam a visualizar seu mundo exterior apenas naquelas partes escolhidas e selecionadas desse enorme conjunto. É a chamada seleção ambiental: apenas uma pequena porção de todas as inúmeras variáveis ambientais possíveis participa realmente do conhecimento e da experiência da empresa” (CHIAVENATO, 1994, p.72).

Definido o mercado alvo, as decisões que serão tomadas pelas empresas diante das mesmas variáveis poderão ser diferentes. As empresas são constituídas por pessoas que se interagem internamente e também externamente, com as pessoas das outras empresas e organizações do ambiente (como exemplo fornecedores, bancos, governo, intermediários, etc), bem como com os seus clientes. Mas as pessoas são diferentes, possuem experiências de vida diferentes, enxergam e percebem as coisas de maneiras diferentes e portanto posicionam-se diferentemente diante de um mesmo desafio. Logo, os caminhos percorridos pelas empresas num mesmo ambiente não são iguais porque os sonhos, percepções e decisões dos seus dirigentes também não são iguais. Segundo Chiavenato:

“As empresas percebem subjetivamente seus ambientes de acordo com suas expectativas, suas experiências, seus problemas, suas convicções e sua motivação. A maneira pela qual uma empresa percebe e interpreta o seu ambiente pode ser completamente diferente da percepção e interpretação que outra empresa tenha a respeito do mesmo ambiente” (CHIAVENATO, 1994, p.72).

Conclui-se portanto que o sucesso da atuação de cada empresa depende da sua seleção ambiental e da sua percepção ambiental, ou seja, depende da leitura que cada empresa considera relevante no ambiente escolhido, bem como das estratégias definidas para alcançar os seu propósitos. Esta conclusão é reforçada ao se ler Karl Albrecht :

“As equipes de executivos variam consideravelmente quanto à constância com que estudam seus ambientes. As mais sofisticadas dedicam atenção contínua àquilo que está acontecendo fora da empresa. Algumas organizações tem até mesmo unidades de “inteligência ambiental”. Seu pessoal não faz nada além de ler os sinais e alertar os líderes sobre suas implicações”. (ALBRECHT, 1994, p.68).

Para uma melhor compreensão, os autores consultados dividem o ambiente da empresa, em dois segmentos : o ambiente externo e o ambiente específico.

CHIAVENATO (op.cit.), chama o ambiente externo que é comum à todas as empresas, de ambiente geral ou macroambiente. O ambiente específico de cada empresa ele chama de ambiente tarefa.

No ambiente geral o autor coloca as seguintes variáveis influenciando o comportamento das empresas: variáveis tecnológicas, políticas, econômicas, legais, sociais, demográficas e ecológicas.

No ambiente tarefa que o autor considera como “*o contexto ambiental mais próximo da empresa*”, ele inclui os consumidores ou usuários, os fornecedores de recursos, os concorrentes e os grupos regulamentadores (governo, sindicatos, associações de classe, etc.) que acredita ser “*relevantes para a empresa poder estabelecer e alcançar seus objetivos*”

KOTLER (op.cit.), divide o ambiente em macro e microambiente. O macroambiente (ambiente externo), é constituído pelas “*forças demográficas, econômicas, políticas e legais, forças tecnológicas e físicas e forças sociais e culturais*”. O microambiente, segundo o autor “*consiste em intermediários de marketing, fornecedores, concorrentes e públicos*”.

De acordo com KOTLER E ARMSTRONG (2000), o ambiente das empresas também pode ser dividido em dois segmentos:

“O ambiente de Marketing é composto de um microambiente e um macroambiente. O microambiente consiste em forças próximas à empresa que afetam sua capacidade de servir seus clientes – a empresa, os fornecedores, os canais de Marketing, os mercados de clientes, os concorrentes e os públicos. O macroambiente consiste em forças sociais maiores que afetam todo o microambiente – forças demográficas e econômicas, naturais, tecnológicas, políticas e culturais”.(KOTLER & ARMSTRONG, 2000, p.47)

O ambiente imediato e mediato da empresa é muito grande e desafiador, impossível de ser compreendido e interpretado nas suas tendências e sinais em todas as suas dimensões, principalmente com a globalização da economia. Entretanto é preciso que o empresário consiga vislumbrar oportunidades de mercado para atuar melhor que a concorrência. *“O exame ambiental, o primeiro componente do modelo, coloca-nos a par da realidade e permite-nos ver o que nossos concorrentes podem não perceber. É a bola de cristal simbólica do raciocínio estratégico”.* (ALBRECHT, 1994, p.69).

Apesar de todas as dificuldades apresentadas a empresa precisa ir em frente, realizando negócios, dando emprego, gerando renda e resolvendo os problemas dos seus clientes, de forma competitiva e criativa. É preciso conhecer melhor o ambiente nos seus aspectos que mais possam afetar as atividades da empresa, para refletir sobre eles.

“Ao pensar no ambiente em termos de seus principais componentes, podemos pelo menos tornar o desafio menos assustador. Precisamos de uma forma de subdividir os ambiente de negócios em componentes mais gerenciáveis, de modo que possamos começar a organizar nosso conhecimento sobre ele”. (ALBRECHT, 1994, p.69).

O instrumento que alguns dos autores pesquisados indicam para se organizar os conhecimentos sobre o ambiente e diminuir os riscos da atividade empresarial, é o **Plano de Negócios**, cujo esboço está apresentado em tópico específico.

Sobre o assunto, LONGENECKER et al.(1997) escreveram que o plano de negócios, o qual deve evidenciar a aceitação do produto ou serviço no mercado, pode

ser utilizado para iniciar um novo negócio, para adquirir ou para expandir negócios já existentes. Funciona como um modelo daquilo que se quer que aconteça, enfocando questões e variáveis importantes no sucesso ou no fracasso dos negócios. O trabalho de preparação de um plano de negócios, continua o autor, obriga o empreendedor a exercitar a disciplina necessária aos bons gerentes.

De acordo com DOLABELA (1999), o plano de negócios que é muito usado na Europa e principalmente no Canadá e nos Estados Unidos, é ainda pouco utilizado no Brasil. Esta ferramenta, que é um processo dinâmico, faz o empreendedor analisar profundamente o negócio e o seu ambiente, refletindo sobre o seu futuro e o que fazer para diminuir os riscos e incertezas. Esta reflexão e descrição do negócio podem levá-lo a concluir que o seu empreendimento tem um grande potencial para dar certo, mas também pode alertá-lo para as dificuldades apresentadas pelas forças incontroláveis do ambiente, que se tornam muitas vezes em barreiras intransponíveis, obrigando o empreendedor neste caso a optar por um momento mais oportuno para o empreendimento.

O autor ainda esclarece que apesar de alguns empreendedores serem bons técnicos, muitos deles podem desconhecer o mercado, as forças ambientais e a gestão do negócio. Assim o plano de negócios é oportunidade para se testar os conhecimentos, e se for o caso, pesquisar mais sobre o setor do negócio, o seu contexto mercadológico, legislação, investimentos necessários, tecnologias e gerenciamento. Aborrecimentos futuros e situações difíceis impostas pelo ambiente podem ser evitados se percebidos com antecedência, a tempo de se poder rever e criar novas estratégias.

Portanto o plano de negócios é um documento resultante de uma profunda reflexão sobre toda a concepção do que será o novo negócio ou negócio já existente, ou seja, da sua lógica, da oportunidade do produto ou serviço, do seu valor para o cliente, da concorrência, fornecedores, experiência e lucratividade, considerando tudo aquilo que é essencial ao sucesso e sobrevivência do negócio.

3.2. O Plano de Negócios e a Pequena Empresa

Embora o plano de negócios não seja uma garantia do sucesso empresarial, ele permite a tomada de decisões mais acertadas. Por ser uma descrição do negócio,

possibilita melhores negociações e respostas aos questionamentos dos fornecedores, distribuidores, bancos, sócios e do próprio empreendedor e sua equipe (DOLABELA, 1999).

Segundo LONGENECKER et al.(1997), o plano de negócios constitui a base para as atividades empresariais, e formaliza no papel as idéias criativas do empreendedor para atender às necessidades do público alvo por determinado produto ou serviço.

A importância do plano de negócios não se limita apenas aos novos negócios. Segundo estes autores ele pode ser a resposta de empresas já existentes a alguma mudança no ambiente. Para o consultor Francisco Guglielme, o plano de negócios é fundamental para os pequenos novos negócios como também para os já existentes. Afirma que 50% das pequenas empresas que não fazem um planejamento fecham nos primeiros dois anos de existência por não perceberem a necessidade de reavaliação da situação e montar um plano de ação de correção, que deve ser considerado como uma adaptação do plano de negócio (Jornal "O Estado de S. Paulo", 3/10/2000).

No mesmo artigo a consultora Albanil Cavalcanti diz que o plano de negócios é um rico instrumento de gestão, funcionando como uma bússola tanto para os novos quanto para os antigos empreendedores de pequenos e médios negócios, além de facilitar a busca de captação financeira ou sócio investidor. Ainda no mesmo artigo o consultor Sérgio Diniz, do Sebrae-SP, afirma que para o sucesso empresarial não basta ao empresário da pequena empresa ter capital. É preciso também ter conhecimento e vivência na administração de negócios. O presidente do Centro Incubador de Empresas Tecnológicas - Cietec, Sérgio Wigberto Risola continua, afirmando que as empresas interessadas em entrar para a incubadora precisam como requisito mínimo, apresentar o seu plano de negócios, sem o que não é possível o seu ingresso no Centro Incubador de Empresas Tecnológicas - Cietec.

Outro consultor, Sergio Luis De Lima Castro, que presta serviços ao Sebrae-MG, diz que na medida que seus alunos dos cursos de iniciação empresarial vão montando o seu plano de negócios, percebem a inviabilidade de alguns negócios. Outros sentem a necessidade de corrigir os rumos para prosperarem (Jornais "O Empresário" e "O Empreteco", Jun/94).

Fica assim evidenciada a grande importância que o plano de negócios tem para o empreendedor, obrigando-o a pensar e repensar as hipóteses sobre as quais a teoria do seu negócio esta sendo construída (DRUCKER, 1998) e a viabilidade do importante passo que esta preste a dar. Conforme ensina BANGS JR. (1999), é preciso que as avaliações objetivas sobre o projeto sejam registradas por escrito, possibilitando consultas ou alterações posteriores, sempre que as circunstâncias ambientais indicarem a necessidade. Continua afirmando que quando o empreendedor passa a pensar com objetividade no seu negócio, começa a reconhecer necessidades antes nem imagináveis. Começa a entender que para aproveitar as oportunidades identificadas no mercado, é preciso utilizar-se de algum tipo de planejamento que permita levar em conta o seu grau de experiência no ramo em estudo e na gestão de negócios. É preciso reconhecer os seus pontos fracos para encontrar uma maneira de evitá-los ou de melhorá-los. É preciso identificar os seus pontos fortes para capitalizar sobre eles. É ainda o momento de avaliar e verificar se existe um bom potencial de negócio e se esta é realmente uma oportunidade vantajosa para desenhar o pensamento estratégico que se pretende implementar para transformar a oportunidade em realidade lucrativa.

Entretanto, apesar destas evidências, a observação empírica resultante do trabalho de consultores de organizações que apóiam os pequenos negócios como o Sebrae, por exemplo, constata que não raramente os empresários da pequena empresa encontram dificuldades no tocante à formalização sistematizada das suas idéias sobre os negócios que pretendem abrir ou mesmo sobre os negócios já em plena atividade.

Levando em conta também que o plano de negócios é ainda pouco utilizado no Brasil (DOLABELA, 1999) e a experiência empírica adquirida pelo pesquisador, parece ser provável que os empresários da pequena empresa do setor objeto de estudo estejam divididos em dois grupos. Um primeiro grupo que poderá ser formado pela maioria, não deverá possuir um plano formal de negócios, uma vez que esses empresários geralmente tomam suas decisões e desenvolvem ações com base em anotações isoladas ou em dados gravados na sua memória. Já um segundo grupo, que poderá ser formado pela minoria, deverá possuir um plano por escrito, sem, entretanto levar em conta os modelos defendidos pelos autores pesquisados. Isto posto, acredita-

se que os planos formalizados encontrados poderão apresentar diferentes níveis de deficiência, e merecer reparos e atualização.

3.3. Esboço de um plano de negócios

O esboço do plano de negócios sugerido por BANGS (1999) baseia-se, na análise e na avaliação de milhares de planos e propostas financeiras e num amplo espectro de recursos tais como os panfletos da Administração de Pequenas Empresas, diretrizes de bancos, textos didáticos, revistas e conversas com proprietários de empresas experientes, autores de propostas e comentários de inúmeros leitores. O autor enfatiza em vários momentos que as orientações do esboço sugerido é flexível e que deverá ser adaptado de acordo com a situação específica de cada negócio e sua necessidade.

“Não existe uma só forma correta” de plano de negócios. Dependendo do tamanho e do objetivo do seu negócio, bem como do público, você poderá achar que um dos modelos seja mais útil do que outro. Todos eles contêm os mesmos elementos básicos, porém organizados e designados de formas diversas” (BANGS 1999,p.155).

- Capa: Nome do empreendimento, nomes dos dirigentes, endereço e telefone.
- Sumário executivo
- Parte 1 – O Negócio
 - A – Descrição do negócio
 - B – Produto/Serviço
 - C – Mercado
 - D – Localização do negócio
 - E – Concorrência
 - F – Gerenciamento
 - G – Pessoal
 - H – Aplicação e resultados esperados do empréstimo(se necessário)
- Parte 2 – Dados Financeiros
 - A – Fontes e aplicações do financiamento

B – Lista de bens de capital

C – Balanço

D – Análise do ponto de equilíbrio

E – Projeções de receitas (demonstrativos de lucros e perdas)

1 – Resumo Triannual

2 – Detalhamento mensal para o primeiro ano

3 – Detalhamento trimestral para o segundo e terceiro anos

4 – Notas explicativas

F – Projeções de fluxo de caixa

1 – Detalhamento mensal para o 1º. ano

2 – Detalhamento trimestral para o 2º. e 3º. anos

3 – Notas explicativas

- Parte 3 – Documentos de apoio

Currículos pessoais, cartas de referência, carta de intenção, contratos e outros documentos relevantes para o plano.

3.3.1. Detalhamento do esboço

Parte 1 – O negócio

Segundo o autor, esta é a parte mais importante e mais difícil do plano de negócios e constitui as diretrizes da empresa, das quais não se deve desviar a não ser por razões muito sérias. Ao descrever a idéia do negócio é preciso buscar clareza e simplicidade, evitando detalhes em demasia.

A – DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO

O objetivo desta seção é explicar:

§ Qual é o negócio;

§ Como será conduzido;

§ Razões para o sucesso do empreendimento.

A seção responde a sete questões básicas:

1 – Qual é o negócio?

O negócio é basicamente comercialização, manufatura ou prestação de serviços? Quais são os produtos/serviços? Quem são os clientes? Onde se localiza a empresa no ciclo de vida industrial?

2 – Qual é a situação do negócio?

Está em fase inicial? É a expansão de um firma em funcionamento? É direção de um negócio existente? É uma divisão de um empreendimento maior?

3 – Qual o perfil da empresa?

Único proprietário? Sociedade? Corporação?

4 – Por que o negócio é lucrativo (ou continuará a crescer)?

5 – Quando o negócio começou a operar?

6 – Em que horários e em que dias da semana a empresa atende?

7 – O negócio é sazonal

A primeira pergunta é a mais difícil de ser respondida de forma concisa, por ser a chave do plano. Certamente exige uma reflexão maior, sobre o que há de especial no negócio.

B – PRODUTO/SERVIÇO

A diferenciação entre os produtos e serviços da empresa e os da concorrência inicia-se com o conhecimento completo sobre estes. Um dos aspectos mais importantes da gerência de um negócio é dar ao mercado razões para comprar seus produtos e um das melhores razões são os benefícios oferecidos para atender os desejos dos consumidores. As pessoas tendem a comprar o que querem, e não o que o empresário pensa que elas necessitam. Portanto a pergunta chave não é “Quais são seus produtos e serviços?”, mas sim:

1 – O que a empresa está vendendo?

2 – Quais são os benefícios (em contraposição às características) que os clientes estão comprando?

3 – De que maneira os produtos e/ou serviços diferem dos da concorrência?

4 – Se o produto é novo, atualizado ou de alguma forma digno de nota, o que o torna diferente? Desejável?

5 – Se a linha de produto ou serviço não é especial, por que as pessoas comprariam de você?

6 – Que produtos são estrelas em ascensão? Quais produtos apresentam rentabilidade estável? Quais estão declinando ou constituem investimentos na sua própria auto-estima?

C - MERCADO

Nesta seção o empresário desenvolverá uma estratégia de marketing, um plano dentro de outro plano. O negócio será bem sucedido ou fracassará dependendo do quão bem atender as percepções, desejos e expectativas do seu mercado. Portanto o empresário não tem opção à não ser aprender quem são seus clientes reais e potenciais, por que compram dele ou do concorrente e o que o empresário poderá fazer para conseguir mais clientes. Para DOLABELA (1999, p.150) o plano de marketing é basicamente um planejamento do marketing mix da organização e funciona como um mapa que mostra à empresa onde ela está indo e como chegar lá.

1 – Qual é o mercado-alvo?

2 – O mercado está crescendo, estável ou diminuindo?

3 – A participação da empresa no mercado está crescendo, está estável ou vem diminuindo?

4 – A empresa segmentou o mercado? Como?

5 – O mercado é suficientemente grande para expansão?

6 – Como a empresa manterá ou elevará sua participação no mercado?

7 – A empresa planeja abandonar segmentos ou ingressar em novos mercados?

8 – Como a empresa estabelece os preços para seus produtos?

D – LOCALIZAÇÃO

Uma localização apropriada poderá ajudar a melhorar os negócios.

1 – Onde a empresa está (ou deveria estar) estabelecida?

2 – Por que essa área é adequada?

3 – De que tipo de espaço necessita?

4 – Que reformas são necessárias e quanto custarão?

5 – Prédio próprio? Alugado?

E – A CONCORRÊNCIA

A observação cuidadosa da concorrência poderá levar o empresário a alterar sua estratégia básica ou alterar as operações existentes para concorrer mais eficazmente. Essa deve ser uma prática contínua, pois os mercados estão mudando constantemente e o sucesso atrai a concorrência.

- 1 – Quem são os concorrentes mais próximos?
- 2 – Como é o negócio deles: estável, crescente ou decrescente?
- 3 – Em que os negócios são semelhantes ou diferentes?
- 4 – O que se aprendeu observando a forma como a concorrência opera? O que funciona no caso deles? O que não funciona? (Pontos fortes e fracos).
- 5 – Como a atuação da empresa poderá ser melhor do que a da concorrência?

F – GERENCIAMENTO

Segundo o autor, diversos estudos sobre fatores envolvidos no fracasso de pequenas empresas apontam as falhas de gerenciamento como uma das principais, senão a principal causa. Portanto, o plano de negócio deverá levar isso em conta.

- 1 – Como a formação e experiência anterior do gerente auxiliarão no negócio? Quais suas limitações? Como serão compensadas?
- 2 – Qual a sua experiência administrativa?
- 3 – Quem faz parte da equipe de gerenciamento? Quais suas forças e limitações?
- 4 – As obrigações de cada um estão claramente definidas?
- 5 – Que recursos adicionais estão disponíveis?

G – PESSOAL

Os empreendimentos permanecem de pé ou desmoronam em função da força de seu pessoal. Bons funcionários podem fazer com que um negócio pequeno prospere.

- 1 – Quais as atuais necessidades de pessoal?
- 2 – Quais habilidades o empreendimento necessitará?
- 3 – As pessoas com essas habilidades estão disponíveis? Onde?
- 4 – As pessoas precisam ser treinadas? O treinamento está disponível? Quando custará?

H – APLICAÇÃO E EFEITOS ESPERADOS DO EMPRÉSTIMO (INVESTIMENTO)

1 – Como o empréstimo (investimento) tornará o negócio mais rentável?

2 – A empresa deve comprar ou usar leasing?

Parte 2 – Dados Financeiros

De acordo com BANGS (1999), um sistema de controle é essencial para qualquer empreendimento de sucesso. Enquanto o plano de ação estabelece como a empresa vai funcionar, o controle é fundamental para medir os resultados do plano. Assim, é essencial que a empresa disponha de um contador competente para implantar um sistema com registros e informações contábeis adequadas.

O empresário que não compreende a necessidade dos registros contábeis, não possui suficiente experiência de gerenciamento para começar um negócio, conclui o autor. O tipo de serviço de um bom contador poderá incluir a análise e interpretação dos demonstrativos financeiros, larga experiência com muitas outras pequenas empresas, conhecimento de pessoas e mercados, orientação na escolha e utilização de recursos atualizados de informática e outras ferramentas gerenciais, além da orientação tributária.

Os documentos contábeis não precisam ser complexos. É preciso desenvolver demonstrativos financeiros de acordo com as necessidades de informação, utilizando o bom senso e a experiência do contador como guia para o nível de detalhe necessário. Os demonstrativos devem ser usados sistematicamente e o empresário precisa habituar-se a dedicar ao menos algumas horas, a cada mês, para analisá-los, sem interrupção.

Desta forma, as informações financeiras auxiliarão o empresário a planejar estratégias lucrativas, decidir os negócios acertadamente e estabelecer objetivos razoáveis para o futuro. Os demonstrativos financeiros mais importantes são o demonstrativo de lucros e perdas e a projeção de fluxo de caixa. Os lucros e perdas demonstram como as operações da empresa estão sendo realizadas no correr do tempo, enquanto que a projeção do fluxo de caixa demonstra como a empresa está administrando seu caixa (liquidez).

O relatório sobre o ponto de equilíbrio mostra basicamente o volume de receita das vendas que a empresa necessita para equilibrar exatamente a soma de seus custos fixos e variáveis. Esse documento poderá ser utilizado para várias análises. O balanço por sua vez registra o efeito passado das decisões demonstrando qual é a posição do caixa da empresa e qual o lucro do negócio num determinado momento.

A análise dos desvios compara mensalmente o desempenho real com o projetado ou orçado. Convém comparar o demonstrativo de receitas (lucros e perdas) e as projeções do fluxo de caixa com o desempenho real. Juntos, o demonstrativo de receitas, o fluxo de caixa, o ponto de equilíbrio, o balanço e a análise dos desvios, permitem um retrato abrangente das operações, da liquidez, do passado e do futuro próximo de um negócio. Entretanto, se não for possível implantar todos os demonstrativos sugeridos, BANGS (1999,p.79) avisa: *“se houver apenas um único demonstrativo disponível, que seja seu fluxo de caixa. Uma empresa que não tem condições de pagar suas contas não poderá sobreviver por muito tempo, mesmo que possa estar operando com lucro”*. A projeção do fluxo de caixa é o instrumento de planejamento financeiro mais importante para o negócio.

Se o empresário dispuser de um software adequado, a informação poderá ser facilmente manuseada para fazer várias análises e suposições.

A – BALANÇO

O Balanço tem por finalidade demonstrar como os ativos, os passivos e o valor líquido de uma empresa estão distribuídos num determinado momento. Um bom contador poderá projetar um plano de contas com o nível de detalhamento que o possibilite levantar um balanço com a quantidade de informações apropriadas para as finalidades do empresário. A partir do balanço de final de ano é possível fazer uma série de análises e comparações que mostram a tendência da evolução dos negócios.

B – DEMONSTRATIVO DE RECEITAS PROJETADAS

O Demonstrativo de Receitas Projetadas, também chamado de Demonstrativo de Lucros e Perdas, complementa o balanço. Enquanto o balanço fornece um quadro estático da empresa em determinado momento, o demonstrativo de receitas oferece um quadro dinâmico durante um determinado período. Os demonstrativos

financeiros que esboçam um período futuro são chamados de relatórios financeiros projetados. Demonstram como se espera que a empresa esteja, do ponto de vista financeiro, baseado numa série de possibilidades sobre a economia, crescimento do mercado e demais fatores.

As projeções de receitas são ferramentas de previsão e orçamento, que calculam as receitas e antecipam as despesas a curtos e médios prazos. Para a maioria das empresas (e dos bancos), as projeções de receitas que cobrem de um a três anos são mais do que adequados.

O demonstrativo de receitas projetadas procura responder o seguinte:

1 - Qual será o resultado obtido com as operações do negócio no final do período?

2 - Lucro? Prejuízo? Quanto?

C – PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

O instrumento de planejamento financeiro mais importante para o pequeno empresário é o fluxo de caixa. Este documento pode fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso, o crescimento e a estagnação da empresa. O fluxo de caixa projetado para um dado período procura esclarecer dúvidas como as seguintes:

1 - Quais serão os recursos financeiros disponíveis mês a mês, depois que todas as receitas e despesas forem calculadas?

2 - As receitas serão suficientes para cobrir as despesas?

3 - Será necessário contrair empréstimos?

Segundo DOLABELA (1999), a importância do fluxo de caixa pode ser comparada ao “plano de vôo” de um avião. A rota, destino, já estão planejados, mas correções e adequações devem ser feitas se houver turbulência ou uma tempestade imprevista. Assim é o fluxo de caixa. Ele mostra o horizonte de curto e médio prazo, para que o empreendedor possa escolher os melhores percursos e evitar desastres. É uma ferramenta simples que serve para mostrar se a empresa tem dinheiro para pagar suas contas. Basicamente, um fluxo de caixa apresenta a soma das entradas financeiras, subtrai as saídas, apura e apresenta os saldos. Representa as transações reais de numerário.

D – ANÁLISE DO PONTO DE EQUILÍBRIO

Para BANGS (1999), uma análise do ponto de equilíbrio propicia um objetivo de venda expresso em Reais, ou em unidades vendidas, com o qual a empresa estará no ponto de equilíbrio, isto é, nem ganhando nem perdendo dinheiro. DOLABELA (1999) ensina que o ponto de equilíbrio corresponde ao nível de faturamento para que a empresa possa cobrir, exatamente, os seus custos, ou seja, atingir um lucro operacional igual a zero. Acima do ponto de equilíbrio, a empresa terá lucro e, abaixo dele, incorrerá em prejuízo.

A análise do ponto de equilíbrio procura responder a seguinte pergunta:

1 - Quantas unidades a empresa deverá produzir e vender para cobrir os custos de produção? Qual a quantidade mínima de vendas que permitirá cobrir os custos?

E - ANÁLISE DE DESVIOS

Para a maioria das pequenas empresas, a projeção do fluxo de caixa para um ano, oferece um orçamento operacional adequado. O empreendedor poderá ainda subdividir alguns itens desse demonstrativo financeiro mais detalhadamente, a fim de assegurar maior controle. Em qualquer dos casos, a projeção do fluxo de caixa é a base dos seus orçamentos (BANGS 1999, p.119). A análise dos desvios do que foi orçado em confronto com o que foi realizado, deve ser feita periodicamente, pelo menos a cada mês, para assegurar um controle direto sobre as operações da empresa.

A análise dos desvios do fluxo de caixa procura responder o seguinte:

1 - Os valores orçados na projeção do fluxo de caixa quando confrontados com os valores realizados apresentam diferenças?

2 - As diferenças estão acima ou abaixo do previsto?

3 - Quais as suas magnitudes?

4 - O que deve ser feito?

CAPÍTULO 4

Estudo de Caso

4.1. Delimitação da pesquisa

A pesquisa foi realizada em três pequenas empresas do setor de confecção da cidade de Tabatinga-SP, que confeccionam bichos de pelúcia e artigos para bebês. Foram efetuadas entrevistas em três empresas de pequeno porte, visando identificar um perfil do seu *modus operandi*, com virtudes e defeitos, e, comparando-o com a teoria, estabelecer o roteiro proposto neste trabalho. Contudo, é importante destacar que o estudo não permite generalizações, mas se constitui em elemento inicial para análises mais gerais.

4.2. Delineamento da pesquisa

A pesquisa, que teve caráter teórico-empírico na forma de um estudo exploratório e descritivo, serviu para verificar os procedimentos adotados pelas empresas no que se refere ao planejamento estratégico dos negócios. Assim, fez-se contato com os empresários para o agendamento das entrevistas que foram realizadas no próprio ambiente natural, ou seja, consultando os empresários e seus auxiliares dentro das respectivas empresas e no próprio local de trabalho, visando colher o maior número de informações verbalizadas ou não, com a maior confiabilidade possível.

Para evitar a dispersão, elaborou-se um roteiro a partir de uma relação de tópicos com os assuntos de interesse da presente pesquisa, que auxiliou na condução da entrevista semi-estruturada.

Neste trabalho a entrevista, aliada à observação do ambiente e a análise de documentos, possibilitou ao pesquisador desempenhar o seu papel que foi o de “*penetrar no mundo incerto das organizações e retornar com algo claro, tangível e*

inteligível”, conforme afirmam CAMPBELL et al (1982, apud ROESCH, 1999, p.242) propiciando as bases para o roteiro do plano de negócios.

4.3. Caracterização do município de Tabatinga

De acordo com o Relatório de Pesquisa da UNESP/UFSCAR realizado por CASAGRANDE e CÔRTEZ (2003), o município de Tabatinga, localizado na Região administrativa central, Região de Governo de Araraquara, e com uma população de 12.990 habitantes (IBGE 2000), possui uma economia tradicionalmente dependente da produção das lavouras de laranja e da cana-de-açúcar, em razão da predominância da atividade agrícola em pequenas e médias propriedades. A agricultura e o comércio constituem os principais setores de atividade e definem de acordo com suas características, o perfil da mão de obra e as oportunidades de trabalho, que exigem baixas ou nenhuma qualificação, ocasionando baixos rendimentos.

A dinâmica econômica do município caracterizada pelas flutuações das épocas favoráveis intercaladas com as épocas desfavoráveis da agricultura gera um efeito negativo sobre a capacidade de emprego e geração de renda das empresas agrícolas que repercute no comércio local. Quando a agricultura vai bem o comércio também vai bem. Quando a agricultura vai mal o comércio também vai mal.

Através do diagnóstico do PRODER – Programa de Emprego e Renda do SEBRAE-SP (1999), descobriu-se o surgimento de um novo setor da atividade industrial no município, formado por produtores formais e informais de bichos de pelúcia e enxoval para recém-nascidos. Mulheres empreendedoras locais em busca de renda complementar, motivadas pela instabilidade de produção agrícola, passaram a investir neste ramo de confecção, utilizando a mão-de-obra feminina da própria família, ociosa em razão da entre-safra agrícola. Com o crescimento dos negócios, surgiram novas empresas formais e informais que passaram a empregar mais pessoas, dando novo fôlego à economia local.

Atualmente, decorridos cerca de 8 anos das primeiras fábricas, a indústria da confecção, ao lado da produção das lavouras citrícola e canavieira, constituem as principais fontes geradoras de emprego e renda do município. Segundo CASAGRANDE e CÔRTEZ (2003, p.12),

“As oportunidades de emprego e maiores rendimentos em atividades urbanas passaram a existir com mais vigor a partir de 1996. Na atividade de produção de bichos de pelúcia, plush e de enxoval, (...) constatou-se que mais de 600 trabalhadores estavam envolvidos direta e indiretamente na produção”.

4.4. Formação da indústria de confecção

De acordo com CASAGRANDE e CÔRTEZ (2003,p.16),

“É impossível compreender o nascimento e a expansão da atividade de bichos de pelúcia e enxoval no município de Tabatinga sem considerar a presença decisiva do comércio de bordados de Ibitinga. É através desta última que a acumulação financeira, o aprendizado comercial, a descoberta de novos mercados e de fornecedores ocorreu além do efeito mercadológico capitalizado por Ibitinga”.

Para os pesquisadores, foram três empreendedoras do município de Tabatinga, as pioneiras no surgimento de tantas outras empresas em atividades correlatas, que deram origem a uma nova atividade urbana empregadora.

Tudo começou com a empresária Antonia Naba no final dos anos 60, seguida depois por suas ex-funcionárias Marli Batistela nos anos 70 e Neide Felix Nonaka nos anos 80, que iniciaram a atividade de confecção no município, prestando serviços de bordados para Ibitinga.

No início, a Sra. Antonia Naba tinha como atividade principal a fabricação de guardanapos que eram vendidos em Araraquara. A partir de 1972 passou a dedicar-se também à produção do bordado.

Marli Batistela que começou fazendo bordados, passou a produzir enxoval, enquanto Neide Felix Nonaka, que também fabricava enxoval, ficou conhecida como a pioneira na fabricação de bichos de pelúcia. Essas empresárias capitalizaram-se com o próprio trabalho. No início compravam máquinas usadas de bordar em Ibitinga, que eram cedidas às costureiras e bordadeiras de Tabatinga num processo de terceirização do trabalho, prática comum em Ibitinga, já na década de 70, ou mesmo antes. Toda a produção era vendida em Ibitinga.

Em 1996, Neide Felix Nonaka foi para o Japão, onde passou três anos trabalhando na indústria de autopeças. Quando retornou em 1999, além da experiência na organização da produção, trouxe também moldes de bichos de pelúcia, que passou a utilizar na sua produção.

“A estrutura local de emprego fortemente dependente das lavouras de cana-de-açúcar e laranja, empregava principalmente a mão-de-obra masculina e sempre teve o grave problema da sazonalidade. A ociosidade da mão-de-obra feminina constituiu incentivo para a produção domiciliar, especialmente porque ela é compatível com as exigências de gênero onde a esposa cuida da casa e, seu custo é muito pequeno. As elevadas taxas de acumulação da produção de bichos de pelúcia permitiram que os negócios se desenvolvessem sem a necessidade de aportes significativos de capital. Isto ampliou a percepção local das possibilidades de sucesso, estimulando novas iniciativas” (CASAGRANDE e CÔRTEZ, 2003, p. 57 e 58).

O Quadro 4.1 demonstra a origem de cada empresa do município.

Quadro 4.1. Origem das Empresas do município de Tabatinga/SP.

	NEIDE NONAKA	MARLI BATISTELA	ANTONIA NABA
1. Juna			X
2. Batistela			X
3. CKD	X		
4. Sonho Encantado		X	
5. W.U.	X		
6. Talismã	X		
7. Decalta			X
8. Alegria Decorações	X		
9. Birichina		X	
10. Amanda Baby	X		
11. Baby Tito		X	
12. Bichos Mania		X	
Total	5	4	3

Fonte: CASAGRANDE e CÔRTEZ (2003, p.19)

4.5. Abordagem do trabalho

Esta abordagem é também compatível com o tema da pesquisa, porque contribui não somente na análise dos aspectos objetivos, mas também nos aspectos subjetivos, como por exemplo, a percepção das pessoas envolvidas (TRIVIÑOS, 1987).

Adotou-se neste trabalho a abordagem qualitativa que em princípio, é útil para investigações que tem como objetivo de estudo situações complexas ou estritamente particulares (RICHARDSON, 1989).

BOGDAN apud TRIVIÑOS (1987) identifica cinco características da pesquisa qualitativa, quais sejam:

- ela tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento-chave;
- é essencialmente descritiva;
- os pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto;
- esses pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente;
- os significados dos fenômenos são a preocupação essencial.

4.6. Coleta de dados

Para a coleta de dados foi utilizada a livre observação e a entrevista semi-estruturada, baseada em um roteiro, que, com a devida permissão do entrevistado foi gravada para posterior transcrição e análise. O conteúdo desse roteiro pré-definido abordou os seguintes aspectos:

- identificação da empresa, com o objetivo de levantar os seus dados cadastrais;
- caracterização do negócio, referindo-se às informações do seu mercado-alvo e de seus produtos, e
- caracterização do conhecimento do empresário em relação às técnicas de planejamento da empresa, com a finalidade de identificar o processo do planejamento estratégico atual, as dificuldades dos dirigentes e suas tendências na utilização de um roteiro para implantar um plano de negócios simplificado.

A coleta de dados utilizou dois tipos de levantamento de dados, quais sejam: os dados primários e os secundários. Os dados primários são aqueles coletados pela primeira vez, através do pesquisador. Os dados secundários são aqueles já analisados e disponíveis na bibliografia, trabalhos e relatórios entre outros.

Iniciou-se a coleta, através da pesquisa a dados secundários, quando se realizou a pesquisa bibliográfica. Tal pesquisa *“abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema em estudo e sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto”* (MARCONI e LAKATOS, 1990, p.67).

Neste trabalho, a pesquisa bibliográfica proporcionou a compreensão do tema, como também, as visões de diferentes autores a respeito do mesmo, podendo-se visualizar os pontos fortes e fracos do procedimento, com o intuito de, posteriormente, utilizá-lo na prática. Outra fonte de dados secundários foram os próprios documentos de controle das empresas disponibilizados à pesquisa. Através da observação foram registradas as situações, sinais e expressões não verbais relevantes para a análise.

4.7. Análise dos dados

A análise dos dados dividiu-se em duas etapas: a análise dos dados secundários e a análise dos dados primários.

Os dados secundários foram tratados com o auxílio da análise documental. RICHARDSON (1989, p.182) afirma que *“a análise documental consiste em uma série de operações que visam estudar e analisar um ou vários documentos para descobrir as circunstâncias sociais e econômicas com as quais podem estar relacionadas”*. Portanto, baseadas nesta técnica foram efetuadas, as consultas à bibliografia e outras publicações, para serem selecionadas e incluídas no trabalho.

Já os dados primários, foram interpretados visando identificar as características das empresas, as virtudes e os defeitos dos seus procedimentos estratégicos. A partir daí, foi estabelecido o perfil de comportamento dessas empresas, como subsídio necessário para a concepção do roteiro.

De posse dos resultados obtidos nestas análises, foi concebido o roteiro do plano de negócios adequado às empresas pesquisadas, de acordo com os objetivos deste trabalho.

4.8. Caracterização da Indústria de Confecção

De acordo com o Relatório de Pesquisa da UNESP/UFSCar, realizado por CASAGRANDE e CÔRTEZ (2003), para realizar a caracterização geral da Indústria foram reunidos os dados quantitativos levantados nas 33 entrevistas realizadas junto às empresas. Foram construídos gráficos para facilitar a visualização dos dados coletados.

A indústria emprega 691 pessoas, das quais 463 são funcionários contratados e os demais 238 são terceirizados. Entretanto o número de terceirizados pode estar sub-notificado uma vez que as entrevistas nessas oficinas terceirizadas mostraram que pode existir mais de uma pessoa trabalhando na mesma oficina, apesar do contratante considerar esta como uma (1) oficina, (1 terceirizado) sem considerar o número de pessoas que nela trabalham.

A Figura 4.1 apresenta uma distribuição das empresas segundo a classificação do Estatuto da Micro e Pequena Empresa (www.sebraesp.com.br), consultado pelos pesquisadores em 29/11/2002. Pelo estatuto, são consideradas micro empresas aquelas que possuam faturamento anual de até R\$ 244.000,00. Já as pequenas empresas possuem faturamento entre este valor e R\$ 1.200.000,00. Para efeito deste trabalho, os pesquisadores consideraram 'média empresa' aquelas que declararam faturamento anual superior a R\$ 1.200.000,00.

Como se pode observar, das 23 empresas que declaram seu faturamento, 60% são classificadas como micro empresas, 26% como pequenas e 13% como médias.

Objetivando incluir as demais empresas na análise, procurou-se um critério adicional, que permitisse a inclusão das empresas que não declararam seu faturamento nas categorias assinaladas. Optou-se pelo critério do número de funcionários, assim utilizado: as empresas que tivessem número de funcionários igual ou superior ao número de funcionários das empresas já classificadas, seriam incluídas nesta categoria.

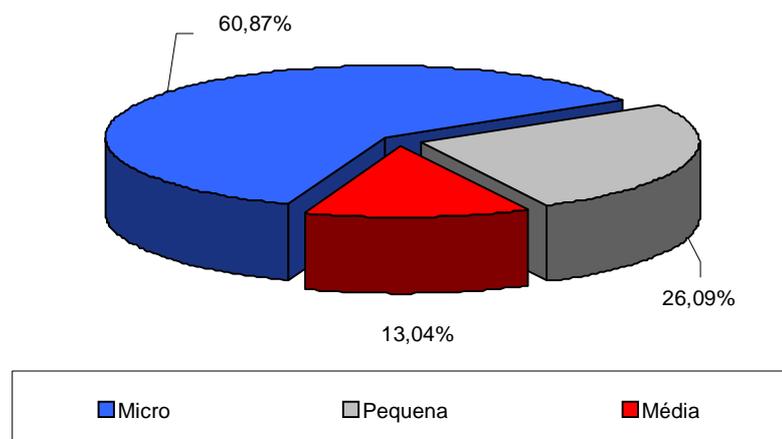


Figura 4.1. Distribuição das Empresas por Categoria segundo o Faturamento declarado.

Fonte: CASAGRANDE e CÔRTEZ (2003, p.61)

Como se pode observar na Figura 4.2, todas as empresa entram na categoria das micro empresas. Assim, o número de micro empresas sobe de 60 para 73% do total de empresas do município. As pequenas empresas passam a ser 18% e as médias 9%.

A primeira consequência desta constatação, segundo Casagrande e Côrtes, é que empresas em estágios muito distintos (como micro e médias empresas) apresentam necessidades gerenciais também distintas, de sorte que as iniciativas de modernização gerencial empreendidas devem levar este fato em consideração.

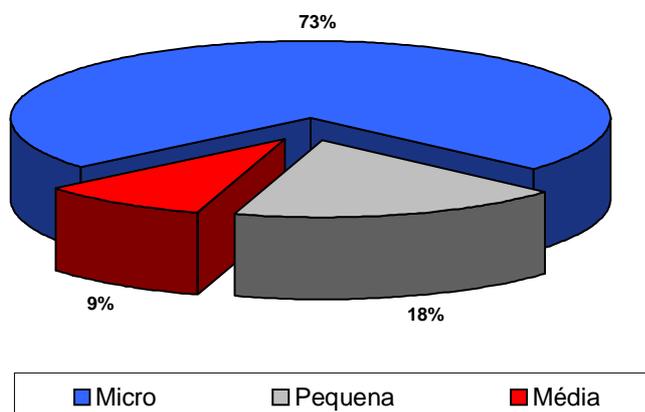


Figura 4.2. Distribuição das Empresas por Categoria incluindo as que não declararam o faturamento.

Fonte: CASAGRANDE e CÔRTEZ (2003, p.62)

4.8.1. Análise geral da indústria

De acordo com CASAGRANDE e CÔRTEZ, o estudo detectou dificuldades no setor como um todo. Algumas dificuldades, no entanto se diferenciam nos três estratos que as empresas abrangem: médio porte, pequeno porte e micro empresa.

As micro-empresas do setor apresentam alguns aspectos mais problemáticos, porém de uma maneira geral condizem com o porte e a “juventude” do negócio, como por exemplo, a participação direta do empresário na produção, ou ainda fazendo a representação e distribuição de sua própria produção. Isto devido a toda precariedade estrutural que advém da falta de recursos. Porém, com um número reduzido de funcionários e numa produção mais enxuta, é mais fácil detectar e resolver os problemas, menos, é claro, quando estes se referirem ao caráter estrutural que necessite de certo volume de capital. Neste sentido, de acordo com TUPY (2002) que desenvolveu o estudo que deu origem ao Relatório de Pesquisa da UNIARA, contratada pelo Sebrae-SP para analisar a eficiência do setor, 17 de uma amostra de 20 empresas “*estão operando na faixa de retornos decrescentes, o que representa 85% da amostra. Retornos decrescentes de escala indicam que se as MPE’s aumentarem os seus gastos com matéria-prima e mão-de-obra, aumentarão o seu faturamento menos do que proporcionalmente*” (TUPY 2002, p. 12). Neste sentido, TUPY, PAULA e PECEGUINI (2003) dão o seguinte exemplo: se essas empresas “... *aumentarem as quantidades de matéria-prima e mão-de-obra, por exemplo, em 10%, aumentarão a quantidade produzida do seu mix de produtos em menos do que 10%. Neste caso passarão a operar com custos crescentes*”. (TUPY, PAULA e PECEGUINI, 2003 p. 143).

- **Dificuldades de gerenciamento**

Para as médias e pequenas empresas, uma das dificuldades mais frequentes é a concorrência com os informais. O não pagamento de encargos se reflete no preço e o quociente produção/impostos nem sempre se mostra mais vantajoso para os regulamentados. Há de se salientar que mesmo entre as empresas formalizadas há muitos funcionários, declaradamente sem registro em carteira.

Algumas empresas consideradas de pequeno porte, e regulamentadas, apresentam ainda dificuldades para gerenciar duas atividades distintas: a produção de

bichos e a produção de enxovais. A dificuldade parece decorrer do fato de serem mercados distintos, que possuem demandas específicas, às quais precisam ser acompanhadas com atenção.

A produção de enxovais implica em custos substantivamente maiores, decorrentes tanto do maior volume, e do custo, dos materiais empregados, quanto de uma demanda menor. O fato é que compatibilizar a produção dos dois produtos numa única empresa não é tarefa simples, observando-se certa tendência a especialização produtiva.

Destaca-se ainda uma contínua (tendência generalizada entre as empresas de médio porte), preocupação com as oficinas, sobretudo aqueles sobre influência dos atacadistas. O entendimento é que os atacadistas coordenam a produção destas oficinas através de pedidos diretos. Todavia, como o preço pago é muito pequeno, e como tais oficinas não possuem controle de custos, a ação dos atacadistas tenderá tanto a quebrar as oficinas informais, quanto a produzir prejuízos substantivos às empresas já estruturadas. Seria conveniente que as oficinas possuíssem referenciais de custos para melhorar seu poder de negociação com os atacadistas. Esperar que desenvolvessem, elas próprias, cálculos de custos por produto não parece uma atitude razoável, especialmente quando se conhece sua 'estrutura administrativa'.

Outro problema, vinculado às vendas, apontado é a abertura de novos mercados. Este problema está presente em todas as empresas, independentemente do porte. O que se pode observar é que a maioria das micro-empresas operam num mercado muito regional, que em geral se limita a um raio de 150km. Quando rompem este limite em geral o fazem a partir dos atacadistas. As pequenas e médias empresas conseguem colocar seus produtos em mercados mais distantes. Porém, isto ainda ocorre de maneira muito frágil e pouco sistemática. Todavia, algumas das micro-empresas romperam este circuito regional, conseguindo vender seus produtos para a capital e outros estados da federação.

O fato das empresas menos estruturadas terem dificuldade de romper a barreira regional representa uma certa 'proteção' para aquelas que conseguem fazê-lo, uma vez que a concorrência se estrutura de forma distinta.

As declarações dos micro-empresários indicam que dos 24 entrevistados, apenas 6 admitiram vender para atacadistas, e nenhum com exclusividade.

- **Distribuição**

As médias empresas estão mais estruturadas, utilizando-se de representantes comerciais para distribuir seus produtos para diferentes estados. As pequenas estão se estruturando nesta direção, mas alguns empresários acumulam a função de representantes, vendendo direto aos clientes. Já nas micro-empresas, como era de se esperar, observou-se uma grande participação dos empresários na função de vendedor, acumulando assim todas as funções empresariais.

A cidade de Ibitinga constitui um importante mercado para as micro-empresas de Tabatinga.

- **Organização da produção**

Nos três estratos há problemas de controle de estoque. Nas pequenas e micro a falta de espaço físico é evidente, com matérias primas, fundamentalmente retalhos de edredom, sendo empilhadas nas calçadas. Internamente às fábricas também se observa que os espaços estão quase que totalmente utilizados, o que em verdade parece sinalizar mais o dinamismo desta indústria, que trabalha com prazos de entrega muito pequenos (uma semana em geral), do que uma estratégia deliberada de estocar produtos.

O controle dos materiais estocados parece bastante precário, sendo feito de forma visual. Considerando o tipo de produto final, controles do tipo ‘duas gavetas’ parecem adequados. Eles foram observados, embora os entrevistados não tivessem conhecimento teórico a respeito deste tipo de forma de controlar estoques.

Um aspecto que também chamou a atenção de CASAGRANDE & CÔRTEZ foi a forma que os empresários se utilizam para tomar decisão sobre a emissão de ordens de produção. O sistema adotado por todas as empresas, mas em especial pelas mais organizadas, lembra em muito o Kanban. Todavia nenhum dos entrevistados disse conhecer o que seja Kanban. Uma estruturação consciente deste tipo de critério de emissão e seqüenciamento de ordens de produção e compras podem trazer ganhos significativos para as empresas.

Procedimentos de entrada/saída item a item não parecem adequados pois exigirão uma estrutura administrativa própria, com vantagens discutíveis.

A presença de funcionários terceirizados é significativa, todavia parece haver uma tendência das empresas melhor sucedidas de reduzir este tipo de contratação em favor da mão de obra direta, mesmo que sem registro em carteira.

Os argumentos apresentados seguem em duas direções: a qualidade e a flexibilidade. Os entrevistados indicaram que a qualidade do produto final cai quando a mão de obra terceirizada é utilizada, pois os cuidados tomados são menores e a possibilidade de controlar o trabalho também é diminuta. O empresário conseguirá verificar a não conformidade do produto quanto todo o lote já tiver concluído.

Outro argumento importante foi a diminuição da flexibilidade da produção, ou seja, a dificuldade de alterar o plano de produção em função de alterações na carteira de pedidos. Uma vez enviado um lote para um terceirizado, substituí-lo no meio, ainda que possível, é administrativamente difícil e implica em perdas inevitáveis.

Assim, há uma sinalização de que na medida em que as empresas cresçam, tenderão a contratar um número menor de mão de obra terceirizada. Caso esta tendência se verifique isto poderá trazer problemas para o município.

Observou-se que algumas empresas estão usando ‘softwares’ de controle de custos e de produção, desenvolvidos em excel. Alguns indicaram ter obtido o ‘software’ com o SEBRAE/SP, mas também se verificou a existência de uma empresa que está desenvolvendo produtos específicos para o setor.

- **Concorrência**

Dois são os principais problemas: as cópias e a concorrência em preço.

É fato notório que os produtos considerados mais promissores são copiados, mas isto não é uma exclusividade das empresas menores. A cópia de produtos, mesmo que ‘transformados’, é uma prática generalizada. Neste sentido, a queixa desta prática, por parte das empresas mais bem sucedidas, não procede. Esta é, certamente, uma situação de difícil controle, mas não tem influído significativamente no desempenho das empresas.

Uma alternativa a ser explorada é a constituição de linhas de produtos (oceano, rio, Amazônia, etc) que possa ser oferecida a todas as empresas. Uma maior oferta de modelos pode reduzir o problema das cópias.

Segundo as entrevistas, empresas de sucesso acompanham os lançamentos de grandes marcas nacionais e publicações em revistas. Aguardam a aceitação desses produtos no mercado e seguem produzindo – copiando ou produzindo similares.

As empresas buscam costureiras bem qualificadas porque no processo de assimilação de novos produtos, é decisiva a capacidade da equipe produtiva em pouco tempo iniciar a nova produção.

Entre os empresários das micro-empresas não há muitos conflitos com a concorrência e, alguns admitem que há ainda espaço para o surgimento de novas empresas.

Por outro lado, a prática de preços ‘abaixo do preço de custo’ foi uma reclamação freqüente das empresas mais bem organizadas. Para os entrevistados isto ocorreria porque as empresas menores não teriam noção dos custos de seus produtos, ficando assim a mercê dos atacadistas.

Esta é, sem dúvida, uma situação que precisa ser analisada com mais detalhe, pois pode gerar grandes prejuízos para toda a indústria nascente. De um lado os micro-empresários tenderiam a assumir dívidas maiores que sua capacidade de pagamento, e os demais teriam seus mercados reduzidos em função das práticas de uma espécie de ‘dumping’ involuntário.

Deve ser destacado que as empresas que dependem de atacadistas e dos comerciantes de Ibitinga realizam uma concorrência mais predatória. Comprimida entre a empresa que fornece matéria prima e o comprador final – comerciante que impõem preço, leva a esses pequenos empresários realizarem a prática desleal de preços.

As empresas que atendem ao mercado de Ibitinga e atacadistas – mesmo dos grandes centros, têm menor capacidade para crescer.

- **As trabalhadoras das Oficinas de Costura (Terceirizadas)**

CASAGRANDE & CÔRTEZ entrevistaram 5 oficinas. Os pesquisadores consideraram como oficinas (algumas vezes chamadas de “facções”), pessoas que

prestam serviços com o caráter de terceirizados, ou seja, fora do salão da empresa e do controle direto da mesma. Estão entre costureiras, com máquinas próprias ou da empresa que as contrata, bordadeiras e produtoras de bolinhas.

Nestas, foi percebida uma relativa satisfação com este tipo de trabalho. Se não podem contar com os benefícios de se trabalhar dentro de uma empresa, como horário fixo e salário garantido, podem no entanto estar mais próximos da família.

Um dos aspectos mais relevantes da abordagem das oficinas é a relação de confiabilidade que se estabelece entre empresa e terceirizados. De um lado os empresários não deixam faltar serviço, suprimindo as necessidades de trabalho da oficina; do outro, as oficinas dão prioridade às encomendas da empresa.

Para uma entrevistada, o trabalho na oficina envolve também a família e no caso das produtoras de bolinhas, toda a família está envolvida.

Em média, as trabalhadoras das oficinas trabalham 8 horas por dia, intercalando o serviço terceirizado com os afazeres domésticos.

4.9. Apresentação das informações levantadas nas empresas pesquisadas

4.9.1. Caracterização das empresas pesquisadas

As pesquisas foram feitas em 3 empresas do ramo de atividade (classe CNAE): 1761-2 fabricação de artefatos têxteis a partir de tecidos, exclusive vestuário. As entrevistas com os proprietários dos negócios, seus principais dirigentes, foram previamente agendadas e realizadas em 3 dias diferentes e teve a duração de uma hora cada. Como resultado obtiveram-se informações quantitativas registradas em folhas de questionário e informações qualitativas registradas em 3 fitas gravadas. Houve necessidade de marcar novas datas para duas entrevistas, devido compromissos dos empresários. Todos os entrevistados foram bastante receptivos e demonstraram confiança no pesquisador.

- **Empresa E1**

A primeira empresa pesquisada ocupa uma área de 400 m², com uma área construída também de 400 m², ocupando, portanto todo o terreno. Foi fundada em 28

de setembro de 2001 e assim, com 4 anos de idade encontra-se em processo de consolidação saindo da área de grande risco de mortalidade, o que segundo relatório do Sebrae (2004), ocorre até os 3 anos de existência. As máquinas utilizadas na produção e os equipamentos são modernos, com até 3 anos de uso. A empresa produz 162 produtos e todos os bichos de pelúcia fabricados, que representam 70% da produção estão certificados pelo INMETRO. Os 30% restantes da produção é representado por enxovais (25%) e acessórios (5%).

Antes de abrir a fábrica um dos proprietários trabalhava em outra empresa do mesmo ramo, onde fez o seu aprendizado. Os sócios fizeram um empréstimo de R\$ 5.000,00 para montar o negócio. De acordo com as declarações dos proprietários, a empresa nos seus 4 anos de vida apresentou um grande crescimento, saindo de um faturamento anual de R\$ 96.000,00 em 2001 para R\$ 1.320.000,00 no ano de 2004, conforme mostra a Figura 4.3.

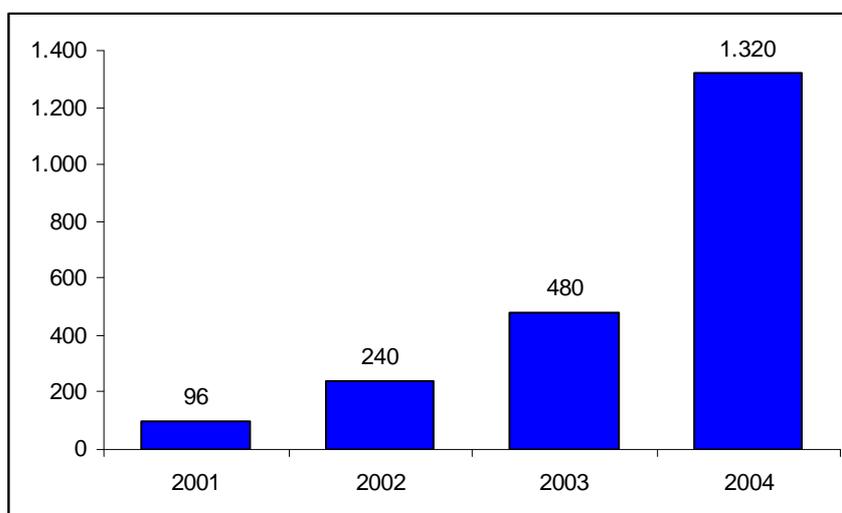


Figura 4.3. Faturamento anual (em mil Reais) da Empresa E1.

As tabelas seguintes (Tabela 4.1, 4.2, 4.3 e 4.4) mostram a evolução dos números de funcionários.

Tabela 4.1 Funcionários da administração excluindo as posições gerenciais

Ano	Diretos	Terceirizados
2001	-	-
2002	-	-
2003	1	1
2004	2	1

Tabela 4.2 Funcionários da produção excluindo as posições gerenciais

Ano	Diretos	Terceirizados
2001	-	-
2002	7	-
2003	20	-
2004	41	15

Tabela 4.3 Cargos gerenciais na administração

Ano	Quantidade
2001	3
2002	3
2003	3
2004	3

Tabela 4.4 Cargos gerenciais na produção

Ano	Quantidade
2001	-
2002	-
2003	-
2004	2

É importante destacar que no primeiro ano os três sócios acumulavam tarefas das funções da produção e do gerenciamento da fábrica. A partir de 2002 passaram a contratar funcionários para trabalhar na produção, e se concentram no gerenciamento da administração e da produção. Depois de 2004, a empresa passou a não contratar mais o serviço de terceirizados para a produção.

A Tabela 4.5 aponta a escolaridade dos 48 funcionários em 2004.

Tabela 4.5. Escolaridade dos funcionários em 2004, inclusive posições gerenciais.

GRAU DE INSTRUÇÃO	DA PRODUÇÃO (quantidade)	DA ADM. (quantidade)
Ensino Fundamental Incompleto	2	-
Ensino Fundamental Completo	2	-
Ensino Médio Incompleto	6	-
Ensino Médio Completo	34	1
Superior Incompleto	1	1
Superior Completo	-	1
Especialização	-	-
Mestrado ou Doutorado	-	-

Durante o ano de 2003 a empresa iniciou o seu processo de informatização, através de um profissional especializado, que passou a informatizar os controles do contas a pagar, contas a receber, folhas de pagamento, vendas e produção (Quadro 4.2).

Quadro 4.2 Áreas informatizadas na empresa

FUNÇÃO/ CONTROLE	SIM	NÃO	ADQUIRIDO		ANO DE IMPLANTAÇÃO
			SOB ENCOMENDA	MERCADO	
Contas a pagar	X		X		2003
Contas a receber	X		X		2003
Folha de pagamento	X		X		2003
Estoques		X			-
Vendas	X		X		2003
Outras? Quais?					
Produção	X		x		2003

- **Empresa E2**

A segunda empresa pesquisada ocupa uma área construída de 1.100 m², num terreno de 1.200 m². Foi fundada em 24/05/95 e, portanto com 10 anos de existência, é razoável aceitar que o negócio já passou da sua fase crítica de sobrevivência. Suas máquinas e equipamentos da produção são modernos com até 3 anos de uso. A

empresa produz 120 produtos, dos quais 70% são enxovais e 30% acessórios. Dessa produção, 18 produtos (móveis) estão certificados pelo INMETRO.

Antes de abrir a empresa o seu proprietário trabalhou em outra empresa do mesmo ramo em diversas funções, onde adquiriu importantes conhecimentos de produção, manutenção de máquinas e de administração. Nos últimos quatro anos (2001 a 2004) a empresa quase que duplicou seu faturamento, conforme está demonstrado na Figura 4.4.

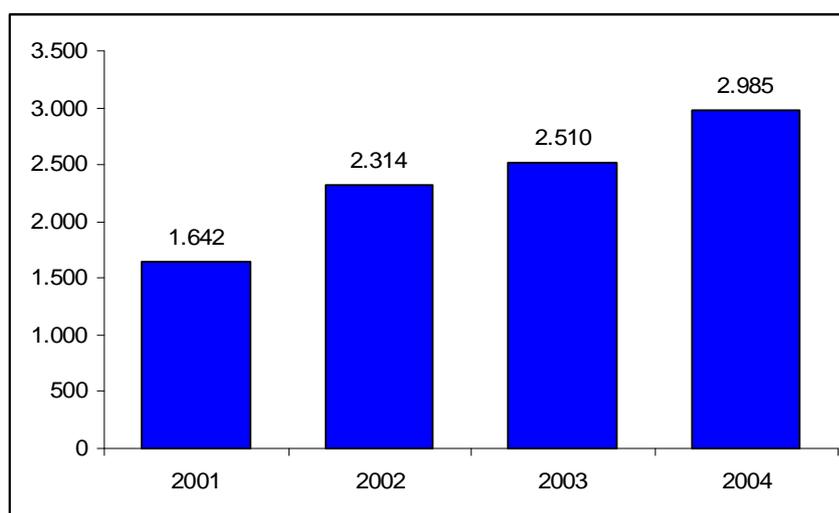


Figura 4.4 Faturamento anual (em mil Reais) da Empresa E 2.

As Tabelas seguintes (Tabela 4.6, 4.7, 4.8 e 4.9) mostram o comportamento dos números de funcionários contratados. Percebe-se que no período analisado, o número de funcionários terceirizados é praticamente igual ao número de funcionários contratados com carteira assinada. Os terceirizados realizam serviços de costura e bordado.

Tabela 4.6 Funcionários da administração excluindo as posições gerenciais

Ano	Direitos	Terceirizados
2001	2	-
2002	2	-
2003	2	-
2004	2	-

Tabela 4.7 Funcionários da produção excluindo as posições gerenciais

Ano	Diretos	Terceirizados
2001	30	30
2002	40	40
2003	55	40
2004	46	40

Tabela 4.8 Cargos gerenciais na administração

Ano	Quantidade
2001	2
2002	2
2003	2
2004	2

Tabela 4.9 Cargos gerenciais na produção

Ano	Quantidade
2001	-
2002	-
2003	-
2004	1

O grau de escolaridade dos seus 52 funcionários em 2.004 é demonstrado na Tabela 4.10.

Tabela 4.10 Escolaridade dos funcionários em 2004, inclusive posições gerenciais.

GRAU DE INSTRUÇÃO	DA PRODUÇÃO (quantidade)	DA ADM. (quantidade)
Ensino Fundamental Incompleto	16	-
Ensino Fundamental Completo	3	-
Ensino Médio Incompleto	1	-
Ensino Médio Completo	27	4
Superior Incompleto	-	1
Superior Completo	-	-
Especialização	-	-
Mestrado ou Doutorado	-	-

A empresa, conforme se observa no Quadro 4.3, iniciou o seu processo de informatização contratando profissional especializado em 2003, ano que informatizou os controles de contas a receber e cadastro de clientes. No ano de 2004 informatizou os controles da folha de pagamento.

Quadro 4.3 Áreas informatizadas na empresa

FUNÇÃO/ CONTROLE	SIM	NÃO	ADQUIRIDO		ANO DE IMPLANTAÇÃO
			SOB ENCOMENDA	MERCADO	
Contas a pagar		X			
Contas a receber	X		X		2003
Folha de pagamento	X		X		2004
Estoques		X			
Vendas		X			
Outras? Quais?					
Cadastro de clientes	X		X		2003

- **Empresa E3**

A terceira empresa pesquisada possui uma área construída de 300 m², num terreno de 600 m². Iniciou suas atividades em 8 de setembro de 1999 e se formalizou em 22 de agosto de 1997. Assim, com 6 anos de vida, a exemplo do que acontece com as empresa E1 e E2, também já passou da sua fase crítica de sobrevivência. Igualmente suas máquinas e equipamentos da produção são modernos, com até 3 anos de uso. A empresa produz um total de 150 produtos dos quais os bichos de pelúcia e plush representam 90% da produção e as pantufas, almofadas e similares, 10%. Toda a produção de bichos está certificada pelo INMETRO.

Há cerca de 25 anos, a empresária residia na cidade de Itápolis e fabricava blusas bordadas que era vendida para diversas regiões através de um distribuidor da cidade de Ibitinga. Em 8 de setembro de 1996 arrendou uma fábrica de confecção de bichinhos em Tabatinga e 3 anos depois, com toda a experiência adquirida, abriu a sua própria fábrica. No período de 2001 a 2004, a empresa quase quadruplicou o seu faturamento conforme pode ser verificado na Figura 4.5.

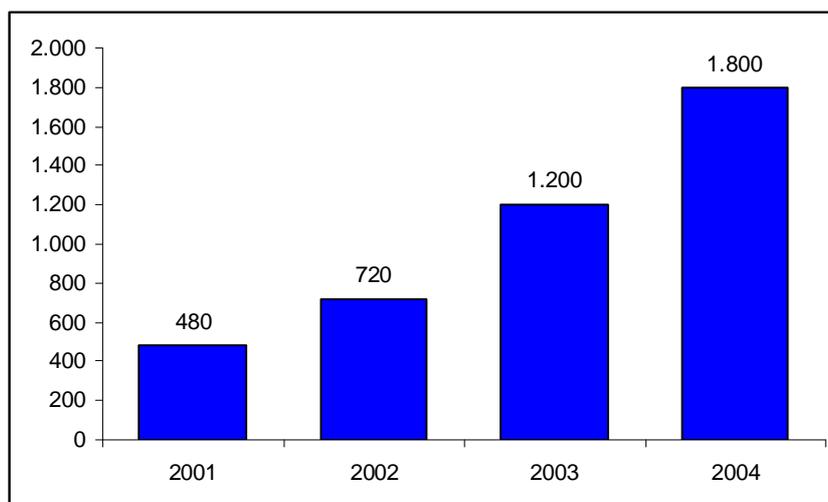


Figura 4.5 Faturamento anual (em mil Reais) da Empresa E3.

A evolução do número de funcionários com carteira assinada e os terceirizados estão demonstrados nos quadros seguintes. Os funcionários terceirizados em grande quantidade pela empresa, prestam serviço de costura dos bichos. As Tabelas seguintes (Tabela 4.11, 4.12, 4.13 e 4.14) mostram a evolução dos números de funcionários.

Tabela 4.11 Funcionários da administração excluindo as posições gerenciais

Ano	Diretos	Terceirizados
2001	-	-
2002	-	-
2003	2	-
2004	3	-

Tabela 4.12 Funcionários da produção excluindo as posições gerenciais

Ano	Diretos	Terceirizados
2001	20	10
2002	25	15
2003	35	18
2004	30	22

Tabela 4.13 Cargos gerenciais na administração

Ano	Quantidade
2001	1
2002	1
2003	1
2004	1

Tabela 4.14 Cargos gerenciais na produção

Ano	Quantidade
2001	-
2002	-
2003	-
2004	1

A Tabela 4.15 abaixo apresenta o grau de instrução dos 35 funcionários da empresa em 2.004.

Tabela 4.15 Escolaridade dos funcionários em 2004, inclusive posições gerenciais

GRAU DE INSTRUÇÃO	DA PRODUÇÃO (quantidade)	DA ADM. (quantidade)
Ensino Fundamental Incompleto	-	-
Ensino Fundamental Completo	18	-
Ensino Médio Incompleto	10	-
Ensino Médio Completo	1	2
Superior Incompleto	2	-
Superior Completo	-	2
Especialização	-	-
Mestrado ou Doutorado	-	-

O processo de informatização da empresa foi implantado durante os anos de 2000 e 2001, por profissional especializado e abrange as seguintes áreas: contas a pagar, contas e receber, folha de pagamento, estoques, vendas e produção (Quadro 4.4).

Quadro 4.4 Áreas informatizadas na empresa

FUNÇÃO/ CONTROLE	SIM	NÃO	ADQUIRIDO		ANO DE IMPLANTAÇÃO
			SOB ENCOMENDA	MERCADO	
Contas a pagar	X		X		2000
Contas a receber	X		X		2001
Folha de pagamento	X		X		2001
Estoques	X		X		2001
Vendas	X		X		2001
Outras? Quais?					
Produção	X		X		2001

4.9.2. Caracterização do conhecimento dos empresários sobre o processo de planejamento

- **Planejamento da empresa**

Todos os empresários entrevistados informaram que planejam alguma atividade da empresa. Entretanto percebe-se que apenas um deles possui maior percepção e um trabalho mais estruturado para o planejamento. É o caso da empresa E1 que até 2002 não possuía conhecimentos sobre planejamento empresarial. Com a ajuda do consultor contratado no ano seguinte, os sócios da empresa e os seus funcionários do escritório conseguiram o aprendizado suficiente para atualmente discutirem e aplicarem sozinhos o planejamento da empresa. Outro fator que deve ter influenciado sobremaneira nesse processo de aprendizado, foi a colaboração do pai de um dos sócios, que na mesma época passou a integrar o grupo, trazendo a sua experiência de 25 anos de trabalho no comércio. Chama a atenção, o fato de que as empresas E2 e E3 que não contaram com a colaboração de um profissional especializado, não demonstraram o mesmo conhecimento que demonstrou a empresa E1. Isso parece evidenciar a importância do papel do consultor, como forma de introduzir experiência e novos conhecimentos no processo de aperfeiçoamento, na gestão dos pequenos negócios. A maior preocupação de todos os empresários entrevistados parece ser com o planejamento da produção. Entretanto reconhecem a necessidade de ampliar seus conhecimentos para poderem planejar melhor.

As empresas E1, E2 e E3 consideram a desorganização da empresa, o desinteresse e a falta de conhecimento dos funcionários e a instabilidade financeira do mercado, as principais dificuldades para planejar.

- **Plano de Negócios**

Com relação ao plano de negócios dois entrevistados, E1 e E2, afirmaram não conhecer o assunto. Apenas um (E3) afirmou conhecer mas não aplicar em razão das suas dificuldades para entender, dificuldades com cálculos, pouca escolaridade e necessidade de conhecimentos básicos. Entretanto percebe-se que o alegado conhecimento é por demais superficial e insuficiente para qualquer aplicação prática. Todos os empresários (E1, E2 e E3) demonstraram disposição e interesse para aprender e aplicar os conceitos técnicos do plano de negócios.

4.9.3. Caracterização do conhecimento dos empresários sobre o negócio

- **Características do negócio**

Todos os empresários entrevistados informaram que planejam alguma atividade da empresa. Entretanto percebe-se que apenas o empresário E1 possui maior percepção e um trabalho mais estruturado para o planejamento, graças a contratação de um consultor. A maior preocupação de todos parece ser com o planejamento da produção, mas reconhecem a necessidade de ampliar seus conhecimentos para planejar melhor. Consideram a desorganização, o desinteresse, a falta de conhecimento dos funcionários e a instabilidade financeira do mercado, as principais dificuldades para planejar.

Segundo os entrevistados, o negócio consiste em desenvolver produtos totalmente voltados para as crianças. Enquanto dois deles fabricam bichos de pelúcia e seus derivados como almofadas e tapetes, o terceiros produz enxovais e acessórios infantis. Todos vendem para atacadistas e principalmente para varejistas de vários estados brasileiros.

Durante o período de 2001 a 2004, consideraram os negócios estáveis ou em crescimento. Afirmaram que a atividade é um bom negócio em razão do produto não

ser caro e as crianças gostarem, fatos que levam as mães a comprarem os produtos. Como pontos fortes do gerenciamento apontaram o contas a pagar, contas e receber, produção e a distribuição. Os pontos fracos citados foram principalmente a área de vendas, propaganda e o desperdício de matéria prima, que eleva os custos. Percebe-se ainda que os controles financeiros e a apuração dos custos merecem maior cuidado.

Como ponto fraco das empresas entrevistadas (E1, E2 e E3), há necessidade de introduzir ou aprimorar os controles, em especial o financeiro e introduzir técnicas de qualidade que eliminem o retrabalho na produção. Isto é reforçado quando os empresários destacam o treinamento dos funcionários e encarregados, a tecnologia e a consciência dos funcionários e terceirizados para os detalhes da produção como as necessidades para eliminar ou diminuir os pontos fracos da empresa.

- **O Produto**

Observa-se uma determinada tendência à especialização da produção uma vez que o mix de produtos das empresas visitadas se concentra de 70% a 95% em um único produto com uma média de 140 modelos diferentes. Os seus diferenciais destacados foram a qualidade dos produtos, oferta de linhas completas e a criação de coleções totalmente renovadas.

Afirmaram ainda que seus clientes varejistas valorizam uma produção diferenciada dos demais concorrentes, cumprimentos dos prazos de entrega, bom atendimento e flexibilidade produtiva no sentido de produzir, por exemplo, no tratamento que o cliente deseja.

Os entrevistados (E1 e E2) têm consciência de que fabricam bichinhos ou enxovais, mas os clientes finais compram a satisfação e alegria, os seus sonhos. Afirmaram também que, no período pesquisado (2001 – 2004), as vendas se mantiveram em ascensão.

- **O Mercado**

O público alvo das empresas pesquisadas é constituído pelas mulheres grávidas e crianças de todas as idades e poder aquisitivo variado. Apenas uma empresa (E3), declarou ter por objetivo os compradores de maior poder aquisitivo e que desejam um produto melhor.

O mercado que estas empresas atuam é formado por consumidores que compram o ano todo, principalmente nas datas comemorativas como páscoa, dia das crianças, dia dos namorados, dia das mães e final de ano. Geralmente frequentam as lojas maiores e shopping e preferem comprar nas cidades maiores (acima de 60.000 habitantes).

Os empresários têm como seus maiores compradores os varejistas. Consideram complicado vender para atacadistas, uma vez que esses compradores determinam os preços. Por este motivo duas empresas (E2 e E3) vendem para um ou dois atacadistas. Não é prática constante dos empresários monitorar suas políticas de comercialização. Eventualmente ligam, principalmente para os clientes novos, para obter informação.

Dos três empresários pesquisados, dois (E1 e E2) fazem pesquisa de mercado, através de contato telefônico com os lojistas. Outra prática usada é a visita dos representantes comerciais de cada região aos lojistas, para colher informações sobre os clientes finais. Desta maneira procuram obter informações sobre o que os clientes estão procurando, o que vende e o que não vende, cores mais procuradas, tendência de vendas, com a finalidade de adequar os produtos ao mercado.

Todas as empresas (E1, E2 e E3) declaram não possuir qualquer forma de pesquisa direta com os clientes finais. Apresentaram como motivação para a compra dos seus clientes intermediários, o bom atendimento considerando os seguintes fatores: produtos diferentes dos concorrentes, a seriedade nos negócios, oferta de linhas completas, flexibilidade para produzir em conformidade com os desejos dos consumidores finais e cumprimento dos prazos de entrega. Apenas o empresário E1 alegou que os lojistas sempre pedem preço menor.

- **A Concorrência**

O principal concorrente citado para os bichos de pelúcia e plush é o produtor chinês, em razão da tecnologia de produção, matéria prima superior sem similar nacional, mão de obra qualificada e abundante, menor carga tributária e o incentivo do Governo Chinês. Um entrevistado afirmou que os produtos chineses estão em pelo menos 80% das lojas visitadas.

Quanto aos enxovais e acessórios, o entrevistado E2 reconhece como principais concorrentes os fabricantes da cidade de Ibitinga. Alega que a capacidade

financeira dos concorrentes resulta em maiores prazos de pagamento e a possibilidade de entregarem mercadorias em consignação. Por outro lado acredita que os concorrentes não possuem linhas completas nem fornece produtos com medidas fora dos seus padrões.

Todos os entrevistados observaram que a melhor forma de enfrentar a concorrência é através de investimentos em novas tecnologias e matérias primas que proporcionem produtos de melhor qualidade e menores custos. Também consideram importante constantes lançamentos de novos produtos e um maior relacionamento com os clientes.

- **Área Financeira**

Todos os entrevistados disseram não aplicar a projeção do fluxo de caixa por falta de conhecimento. Entretanto todos alegaram disposição para aprender e utilizar.

A seguir apresentam-se os Quadros 4.5 a 4.13 que sintetizam as informações levantadas nas empresas E1, E2 e E3.

Quadro 4.5 Síntese das entrevistas com as empresas E1, E2 e E3

TEMAS / ASSUNTOS		E 1	E 2	E 3	
Caracterização do conhecimento	Planejamento Empresa	Conhece/faz	- compras; - produção; - financeiro; - vendas; - novos lançamentos; - crescimento da empresa.	- produção.	- compras; - produção; - financeiro.
		Quem faz Como faz	- sócios, funcionários do escritório, pai de um dos sócios e um consultor; - ouve lojistas, representantes, fornecedores; - visita feiras e eventos; - reuniões com sócios e funcionários.	- empresário entrevistado; - histórico das vendas para conciliar época de pico e de queda da produção, com as férias dos funcionários.	- empresário entrevistado e a encarregada de produção; - histórico das vendas, novos lançamentos, descontinuação de produtos; - contas a receber X contas a pagar.
		Principais dificuldades	- não tem funcionários especializados; - encarregados e funcionários não dão importância para o planejamento.	- variações das vendas devido instabilidade financeira do mercado.	- desorganização do almoxarifado
	Plano de negócios	Conhece/faz	Não.	Não. [alegações: falta de tempo; primeiro precisa informatizar]	- conhece e não aplica; - dificuldades para entender; - dificuldades com cálculos; - pouca escolaridade; - falta de conhecimentos básicos.
		Disposição para conhecer e fazer	Sim.	Sim.	Sim.

Quadro 4.6. Síntese das entrevistas com as empresas E1, E2 e E3

TEMAS / ASSUNTOS		E 1	E 2	E 3	
O negócio	Caracterização	Qual é o negócio	- fabricar bichos, almofadas e tapetes de pelúcia e plush; - produtos totalmente voltados para crianças; - vender para varejistas e atacadistas.	- comprar matéria prima e produzir enxovais e acessórios infantis; - vender para varejistas e atacadistas.	- fabricar bichos, almofadas e pantufas de pelúcia e plush - vender para lojistas e atacadistas.
		Maiores compradores	- grandes redes de varejo do Estado de S. Paulo, centro-oeste e sul.	- lojistas e atacadistas do Estado de S. Paulo, Minas Gerais, Santa Catarina e Nordeste.	- não abordou o assunto
		Situação do Negócio 2001/2004	- tendência de crescimento; - aumento da demanda devido: - maior eficiência do marketing; - maior divulgação; - pulverização dos representantes.	- estável; - aumentou a produção e o número de funcionários; - mesmo lucro ou até menor; - influência da concorrência interna e dos produtos importados.	- crescimento
		Por que o negócio é bom	- toda mãe deseja comprar para os filhos; - não é um produto caro; - as crianças gostam.	- sempre teremos mercado; - criança nunca vai parar de nascer.	- sempre nascem bebês; - para cada fase (idade) da vida da criança tem um produto diferente.
		Pontos fortes do gerenciamento	- contas a receber; - contas a pagar; - processo de produção; - distribuição.	- produção.	- organização do contas a pagar (o funcionário é organizado).

Quadro 4.7. Síntese das entrevistas com as empresas E1, E2 e E3

TEMAS / ASSUNTOS		E 1	E 2	E 3	
O negócio	Caracterização	Pontos fracos do gerenciamento	- área de vendas; - desperdício de matéria prima (retrabalho); - custos elevados.	- financeiro; - cobrança; - vendas; - propaganda.	- Não sabe.
		Pontos fortes da empresa	- clima de amizade; - motivação do pessoal.	- produção: defeitos caíram a quase zero; - prazo de entrega; - bons funcionários; - produtos bem feitos;	- prazo de entrega; - qualidade do produto.
		Pontos fracos da empresa	- necessidade de treinamento para o pessoal; - falta de especialização dos funcionários e encarregados; - aprimoramento da produção.	- controle financeiro; - atualização da tecnologia	- retrabalho na produção: (o que considera comum em todas as empresas da cidade); - falta de consciência dos funcionários e terceirizados, para a importância dos detalhes.
	Produto	O que produz (MIX)	- enxoval.....25%; - bichos70%; - acessórios.....5%.	- enxoval70%; - acessórios.....30%.	- bichos.....95%; - almofadas/pantufas...5%
		Diferenciais	- coleção própria; - inovação; - catálogo com coleção inteiramente (100%) nova.	- qualidade; - linhas completas; - tem tudo para decorar o quarto do bebê.	- detalhes do acabamento; - expressões dos bichos.

Quadro 4.8. Síntese das entrevistas com as empresas E1, E2 e E3

TEMAS / ASSUNTOS		E 1	E 2	E 3	
O negócio	Produto	Lojistas valorizam	- diferenciação dos modelos em relação à concorrência; - qualidade; - embalagem que destaca o produto; - bom atendimento; - rapidez na entrega.	- prazo de entrega; - atendimento; - flexibilidade da produção; - faz do jeito e nas medidas que cliente deseja.	- não sabe; - acha que é a qualidade.
		O cliente final compra	- alegria; - satisfação.	- as grávidas e mães compram os seus sonhos.	- não sabe.
		Vendas em ascensão	- tapetes e almofadas; - bichinhos, tem aumento gradativo.	- toda a produção vende bem.	- todos os produtos vendem bem.
		Por que	- tapetes mais atrativos (“cara nova”); - grandes redes varejistas apostando na idéia dos tapetes.	- mães e grávidas acabam comprando o quarto completo.	- vendas sazonais: páscoa, dia dos namorados, crianças, mães, fim de ano..

Quadro 4.9. Síntese das entrevistas com as empresas E1, E2 e E3

TEMAS / ASSUNTOS		E 1	E 2	E 3	
O negócio	Mercado	Público alvo	- grávidas e crianças de todas as idades e poder aquisitivo.	- grávidas de todas as idades e poder aquisitivo.	- mulheres e jovens que desejam um produto melhor e podem pagar um pouco mais caro.
		Hábitos de compra	- freqüentam lojas maiores e shopping; - compram bem o ano todo, principalmente nas datas comemorativas, páscoa, dia das crianças, dos namorados, das mães, natal; - preferem comprar nas Cidades com população acima de 100.000 habitantes.	- preferem comprar em cidades maiores, acima de 60.000 habitantes; - “nada do que tem ali (cidade pequena) é bom”.	- freqüentam shopping e melhores lojas; - preferem comprar nas cidades maiores.
		Maiores compradores	- grandes redes de varejo.	- varejistas; - só tem um atacadista; - considera “complicado” vender para atacadistas (impõem/determinam preços).	- varejistas; - só tem dois ou três atacadistas.

Quadro 4.10. Síntese das entrevistas com as empresas E1, E2 e E3

TEMAS / ASSUNTOS		E 1	E 2	E 3	
O negócio	Mercado	Monitoramento da comercialização	- telefona para os lojistas; - lojistas satisfeitos com os prazos de entrega.	- telefona para lojistas; - lojistas consideram pratica da empresa dentro do padrão de mercado e até melhor.	- de vez em quando liga para clientes novos; - cliente antigo já considera “da casa”.
		Pesquisa de mercado	- contato com lojista (telefone) ou representante, para saber: -características de cada região; -sugestões de mudanças nos produtos; -o que vende e o que não vende; -críticas e elogios; -contato esporádico com os vendedores dos lojistas; -acompanha a moda de confecções; - não faz contato direto com os clientes/cosumidores finais.	- representantes de cada região visitam os lojistas para colher informações sobre os clientes finais: -o que estão pedindo; -o que vem procurar; -cores mais procuradas; -tendência de vendas; - não faz contato direto com os clientes/ consumidores finais.	- não faz.

Quadro 4.11. Síntese das entrevistas com as empresas E1, E2 e E3

TEMAS / ASSUNTOS		E 1	E 2	E 3	
O negócio	Mercado	Motivo de compra dos lojistas	- produtos diferentes da concorrência; - qualidade do atendimento; - confiança conquistada; - seriedade.	- linhas completas; -flexibilidade para produzir conforme as exigências; - giro rápido dos produtos.	- prazo de entrega; - qualidade.
		Outras exigências dos lojistas	- preço menor.	- não.	- não.

Quadro 4.12. Síntese das entrevistas com as empresas E1, E2 e E3

TEMAS / ASSUNTOS		E 1	E 2	E 3	
O negócio	Concorrência	Principais concorrentes	- chineses; - fabricante dono da marca BUBA; - não considera concorrentes outros produtores da cidade em razão de fabricar produtos diferentes.	- empresas de Ibitinga.	- chineses; - ouviu falar de um fabricante de S. Paulo, mas não tem certeza; - fabricantes da cidade que copiam e produzem sem qualidade para vender mais barato.
		Pontos fortes	- matéria prima chinesa de melhor qualidade, sem similar brasileiro; - mão de obra qualificada e abundante; - menor carga tributária; - incentivos do governo chinês.	- recursos financeiros; - maiores prazos de pagamento; - mercadorias em consignação.	- tecnologia dos chineses para produzir miniatura dos bichos; - melhores preços.
		Pontos fracos	- não sabe.	- não são flexíveis na produção; - não tem linhas completas.	- não sabe.
		Participação de mercado	- 80%: - todas as lojas têm produtos chineses e da marca BUBA.	- não sabe	- não sabe.
		Como enfrentar	- melhorar qualidade; - melhorar modelagem; - pesquisar novas matérias primas; - sair na frente com novidades.	- melhorar atendimento; - lançar produtos novos; - maior relacionamento com clientes; - procurar fazer o possível para oferecer tudo o que o cliente quiser.	- investir em máquinas e tecnologia; - melhorar qualidade; - diminuir custos.

Quadro 4.13. Síntese das entrevistas com as empresas E1, E2 e E3

TEMAS / ASSUNTOS			E 1	E 2	E 3
O negócio	ÁREA FINANCEIRA	Fluxo de caixa conhece/faz	- já ouviu falar; - não aplica; - falta conhecimento; - gostaria de conhecer e aplicar.	- já ouviu falar; - não aplica; - pretende aplicar após informatização da empresa.	- conhece; - não aplica totalmente; - precisa conhecer mais; - disposição para utilizar.
			Obs: a entrevista foi feita com o sócio e a sócia conjuntamente. Não ocorreram contradições.		

CAPÍTULO 5

PROPOSTA DE UM ROTEIRO ALTERNATIVO PARA ELABORAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS.

5.1 Dificuldades das empresas pesquisadas

Por meio da análise da pesquisa realizada nas três empresas pode-se constatar algumas dificuldades na adoção do plano de negócios como uma ferramenta de auxílio na gestão das empresas. São elas:

- Falta de funcionários qualificados
- Os encarregados e funcionários não dão importância para o planejamento
- Os empresários não conhecem plano de negócio
- Falta de tempo
- Dificuldades de compreensão
- Dificuldades com cálculos
- Pouca escolaridade
- Necessidade de conhecimentos básicos
- Desconhecimento da técnica da projeção do fluxo de caixa
- Dificuldade para apontar seus pontos fracos
- Dificuldades para obter informações externas
- Desorganização de áreas internas

5.2. Proposta do roteiro simplificado

Com base na pesquisa bibliográfica, - em especial LAS CASAS (1999, p. 43 a 45), - e a pesquisa nas empresas, propõe-se a seguir alguns passos para elaboração

do plano de negócios com o objetivo de sanar ou amenizar as dificuldades colocadas no item 5.1.

Alguns pontos são fundamentais e devem ser considerados antes do início da adoção do roteiro. Esses aspectos são:

- a) Formação do grupo de trabalho
- b) Medidas para eliminar ou reduzir as dificuldades

5.2.1 Formação do grupo de trabalho e seus pré-requisitos

Conforme orienta BETHLEM (2004) é necessário constituir um grupo de trabalho encarregado de elaborar o plano de negócios. O grupo, que poderá ser pequeno, deve ser constituído necessariamente pelo empresário que escolherá 2 ou 3 entre os seus funcionários, mais interessados e capacitados para internalizar e utilizar os conceitos pertinentes à ação.

É indispensável a uniformização dos conceitos, processos e da linguagem que será utilizada pelo grupo. A figura do consultor externo será sempre bem vinda para compor o grupo, facilitar o seu trabalho e levar os seus componentes, empresários e funcionários, a perceberem e aceitarem a importância e utilidade dos conceitos e técnicas. O ideal a ser perseguido é que os demais funcionários aos poucos compreendam a idéia e se engajem nas ações necessárias para derrubar as barreiras culturais instaladas e iniciar o processo de instalação de uma nova cultura: a cultura do planejamento estratégico.

5.2.2 Medidas para eliminar ou reduzir as dificuldades

O trabalho de elaboração do plano de negócios requer do empresário, vontade, disciplina e abertura para o trabalho em equipe que será desenvolvido pelo grupo formado. Isto pressupõe um empresário em condições de saber levar em conta sugestões e opiniões de funcionários, nas suas análises e decisões.

É preciso ainda que empresário e funcionários formadores do grupo de trabalho desenvolvam o hábito de questionar e de levantar informações sobre a ambiência interna e externa do negócio.

No sentido de facilitar as ações dos empresários pesquisados, GOLDE (1986) nos inspira a proposição das seguintes sugestões:

- Sistematização das informações – A organização das informações do negócio facilita a sua coleta e a formalização do plano.
- Falta de tempo – O empresário e os funcionários membros do grupo de trabalho formado para elaborar o plano, devem distribuir o tempo entre as tarefas do dia-a-dia e as ações específicas do plano de negócios, determinando um período exclusivo para o plano.
- Empresários desconhecem plano de negócios e fluxo de caixa – Esta dificuldade apontada pelos empresários E1, E2 e E3, pode ser superada através de um treinamento para os empresários, sócios, funcionários e consultor contratado. Entidades como o Sebrae-SP possuem cursos de plano de negócios e fluxo de caixa, específicos para o pequeno empresário. O conhecimento sobre o assunto é uma condição imprescindível para implantar o projeto.
- Informatização – Como as empresas E1, E2 e E3 estão num processo de informatização, parece lógico e oportuno incluir nesse processo o custeio dos produtos.
- Ajuda externa – A ajuda, por exemplo, de um consultor externo, como fez a empresa E1, pode disciplinar o grupo de trabalho em relação ao tempo dedicado ao plano de negócios, como também ajudar na realização de reuniões, análises e demais tarefas.
- Informações internas – Uma maneira de facilitar a disponibilidade das informações internas, necessárias para o plano, é dar aos relatórios uma configuração considerando essas necessidades.
- Informações externas – Devido a natureza essencial das informações externas, é preciso que o empresário e o grupo de trabalho adquiram o hábito de coletar informações relevantes para o negócio. Isso poderá ser feito em fontes totalmente viáveis ao pequeno empresário, como artigos em revistas técnicas, revistas especializadas, fornecedores, representantes comerciais, universidades, Senai, Sebrae, Associações de classe, jornais econômicos, etc.

- Pensamento estratégico – O pensamento criativo dos membros do grupo de trabalho pode ser estimulado a partir de perguntas básicas sobre as questões do plano, como por exemplo, os objetivos e as estratégias pretendidas. É importante observar a singularidade das características de cada empresa.
- Uso de Software – A aquisição de um software de plano de negócios, como por exemplo, o Makemoney sugerido por DOLABELA (1999) ou o software disponível no site do Sebrae-SP ou da FIESP, será uma ferramenta poderosa de grande utilidade para o planejamento. O uso do software permite a organização das idéias e a evolução qualitativa do plano, à medida que o empresário e funcionários adquiram maior experiência e aprimorem seus conhecimentos.

5.2.3. Roteiro proposto

5.2.3.1. Criação da missão da empresa

Para criar a missão da empresa, o grupo de trabalho precisa responder as seguintes questões:

- Qual é o nosso negócio?
- Quem são os nossos clientes?
- Quais produtos e serviços oferecemos?
- Quais são as necessidades do nosso cliente?
- Qual é o nosso diferencial em relação à concorrência?
- Qual é a nossa maneira especial de fazer negócio?

As respostas obtidas, através das reflexões necessárias, darão ao grupo de trabalho condições para se definir no que consiste a empresa. A melhor maneira de trabalho segundo ALBRECHET (1994) é, primeiro desenvolver a idéia básica do enunciado da missão e depois encontrar alguém para traduzir a idéia básica em um texto claro, objetivo e convincente. Geralmente a declaração de missão define quem são os clientes da empresa, que valor ela oferece para os seus clientes (o que ela faz) e qual a sua maneira especial de gerar valor para o cliente (qual o seu diferencial).

5.2.3.2. Análise do ambiente interno e externo

Na análise do **ambiente interno** o grupo de trabalho deve analisar a situação atual, avaliando os seguintes aspectos:

1. Aspectos do negócio

- Qual é o nosso negócio?
- Qual é a situação do negócio?
- Porque o negócio é bom?
- Porque o negócio é lucrativo?

2. Aspectos da estrutura da administração e da produção

- As instalações são adequadas?
- Os funcionários são qualificados?
- A terceirização atende as necessidades da produção?
- As máquinas/tecnologia empregada são atualizadas?
- A empresa está informatizada? Quais áreas?
- As áreas (comercial, financeira, produção, etc.) estão adequadamente organizadas?
- A empresa desenvolveu uma política de relacionamento com os clientes? Fornecedores? Concorrentes?
- Quais são as dificuldades do gerenciamento?
- Outros

3. Aspectos dos produtos oferecidos

- O que produzimos (mix)?
- Qual o nosso diferencial?
- O que os varejistas / atacadistas valorizam?
- O que os consumidores finais valorizam?
- A qualidade atende as necessidades dos clientes?
- O prazo de entrega atende aos interesses dos clientes?
- Outros

4. Aspectos do plano financeiro

- A composição dos custos é conhecida?
- A relação custo X volume X lucro é adequada?

- Existe sobra de caixa mês a mês, depois que todas as receitas e despesas forem calculadas?

O objetivo das reflexões sugeridas é avaliar os pontos considerados fracos para melhorá-los e encontrar os pontos fortes para potencializá-los. A análise interna ajuda o grupo a identificar as habilidades e os recursos necessários que formam as condições fundamentais para melhorar o desempenho da empresa frente às condições do mercado, com suas oportunidades e ameaças. Possibilitará também focar os esforços nas questões percebidas e priorizadas como fatores críticos de sucesso, por serem relevantes para os negócios da empresa.

É preciso que essas análises e avaliações sejam realistas e impessoais para evitar barreiras para o plano de negócios e para as estratégias que serão adotadas.

A análise do **ambiente externo** deve ser feita para levantar as ameaças e oportunidades existentes para o negócio. É preciso na seqüência avaliar quais oportunidades poderão ser aproveitadas e como evitar as ameaças, entendidas como uma tendência desfavorável que obriga ações específicas para evitar o enfraquecimento da empresa.

A análise do ambiente externo é feita considerando os seguintes aspectos:

a) Aspectos Econômicos

O grupo de trabalho deve estabelecer um cenário futuro da economia e do seu setor produtivo, através da análise das tendências tecnológicas, econômicas, políticas e sociais. Deve usar como fonte de informações os relatórios do Senai, da FIESP, pesquisas do Sebrae, IBGE, artigos de revistas econômicas e de negócios, jornais como o valor econômico e a Gazeta Mercantil, consultas a associações de classe, sindicatos e outros.

b) Aspectos do Mercado

A análise do mercado é de suma importância para o grupo de trabalho saber com clareza quem são os clientes reais e potenciais, ou seja, aqueles que compram e aqueles que comprarão da empresa. A partir daí é possível conhecê-los melhor, descobrir o que desejam, o que compram, como compram e utilizar o ponto de vista deles para orientar todas as atividades de produção e comercialização.

As perguntas que o grupo de trabalho deverá responder são:

- Qual é o nosso mercado-alvo? Qual o seu tamanho?

- Qual é o nosso cliente ideal?
- Qual o seu hábito de compra?
- Quais os nossos maiores clientes?
- Porque compram de nós e não da concorrência?
- O que poderemos fazer para conseguir mais clientes semelhantes?

c) Aspectos da concorrência

Sobre a concorrência é importante a reflexão sobre os seguintes pontos:

- Quais são os principais concorrentes?
- Qual a sua participação no mercado?
- Qual o seu porte?
- Onde estão localizados?
- Quais são as suas fraquezas?
- Quais são as suas forças?
- Como enfrentá-los?

As informações do mercado e da concorrência poderão ser obtidas através da análise de dados históricos da própria empresa, experiência do empresário e do grupo de trabalho, pesquisas feitas com os varejistas (lojistas) e com os atacadistas através de visitas dos representantes comerciais ou do próprio empresário. Outra importante fonte de informação sobre o consumidor final são vendedores dos lojistas que também deverão ser pesquisados. Não se pode esquecer também dos jornais, revistas de negócios, revistas técnicas, associações, universidades etc.

5.2.3.3. Objetivos e metas

Com base nas análises feitas e na missão da empresa, o empresário apoiado pelo grupo de trabalho define os objetivos. Para a definição das metas, além do grupo de trabalho, o empresário deve contar com a colaboração de outros funcionários experientes de cada setor chave da empresa, que ajudarão a estabelecer quantidades e prazos coerentes e realistas. As metas devem ser monitoradas e avaliadas regularmente e sempre que for necessário, corrigidas.

O empresário deve comunicar os objetivos e metas para todos os funcionários, procurando obter o comprometimento de todos com os resultados pretendidos.

5.2.3.4. Estratégias

A definição da estratégia, que é o resultado do exercício do pensamento estratégico, leva o grupo de trabalho e os colaboradores das áreas envolvidas a encontrarem a melhor maneira da empresa se adequar ao ambiente externo, para atingir as metas e objetivos estabelecidos.

Sempre é bom lembrar que a estratégia deve pensar a empresa como um todo, procurando capitalizar em cima de seus pontos fortes e eliminar ou diminuir os seus pontos fracos. É o caminho que deve levar a empresa do estado atual ao estado desejado, aproveitando as oportunidades e evitando as ameaças.

O grupo de trabalho e os colaboradores das áreas envolvidas, liderados pelo empresário devem anunciar para toda a empresa, os caminhos escolhidos (estratégias) para se alcançar os objetivos, enfatizando a importância do empenho de todos.

Síntese do roteiro alternativo:

- | | |
|---|---|
| 1 – Homogeneização dos conhecimentos: conceitos e técnicas. | Realizar treinamento sobre Plano de Negócios para os grupos de trabalho das 3 empresas |
| 2 – Criação da missão | Responder o que é a empresa a partir das seguintes questões:- Qual é o negócio da empresa?
Quem são os clientes? Quais são os produtos e serviços oferecido? Quais são as necessidades dos clientes? Qual é o nosso diferencial em relação à concorrência? |
| 3 – Análise externa | Analisar a economia, o setor, o mercado, e a concorrência.
Identificar as ameaças e oportunidades. |
| 4 – Análise interna | Analisar a forma de atuação vigente a partir da performance dos produtos, da participação do |

	mercado, do desempenho financeiro, e do do resultado das estratégias atuais. Levantar os pontos fracos e fortes.
5 – Fatores críticos de sucesso	Identificar os fatores mais relevantes para a empresa.
6 – Objetivos	Definir os objetivos de acordo com a missão e os fatores críticos de sucesso.
7 – Metas	Quantificar as metas; definir o seu período de tempo; estabelecer os procedimentos para a monitoração.
8 – Estratégia atual	Analisar as principais ações e decisões do último ano.
9 – Nova estratégia de ação	Selecionar as estratégias adequadas à realidade para concretizar as metas e objetivos, face as ações dos concorrentes.
10 – Plano de negócios	Gerar o documento do plano de negócios, finalizando o processo de alimentação do software.
11 – Divulgação do plano para toda a organização.	Realizar reuniões com o pessoal para comunicar as estratégias. Pedir o empenho e o comprometimento de todos.

Observa-se que o software deve ser alimentado na medida que o grupo de trabalho levante as informações.

Satisfeitas as condições mínimas como a formação do grupo de trabalho e as medidas para eliminar ou reduzir as dificuldades levantadas, acredita-se que as empresas E1, E2 e E3 poderão, através do roteiro apresentado, contar com uma alternativa que ofereça maior facilidade para implantarem o plano de negócios como uma prática do planejamento estratégico.

CONCLUSÕES

Ao estudar a realidade das três pequenas empresas do setor de confecção da cidade de Tabatinga-SP, ratificou-se as dificuldades enfrentadas por pequenas empresas apontadas pela teoria especializada no assunto. Através das declarações dos empresários pesquisados, comprovou-se também a pesquisa do SEBRAE-SP (2004, p.47) que coloca a experiência anterior do empresário no ramo de negócio, como um dos fatores contribuintes para a sobrevivência da empresa. Constatou-se ainda a importância das pequenas empresas como fonte de geração de emprego para o município.

Através da pesquisa realizada para se compreender os modelos de planejamento de negócios praticados pelas empresas estudadas em confronto com a teoria disponível, objetivo da pesquisa, observou-se que o plano de negócios como proposto na literatura é de difícil entendimento e utilização por parte das empresas pesquisadas. A pesquisa sugere a existência de anotações isoladas, que, entretanto não configuram a existência do plano de negócios. O assunto foi descrito e analisado no capítulo 4. Relembramos que os empresários entrevistados E1 e E2 afirmaram não conhecer plano de negócios e que o empresário entrevistado E3 afirmou apenas conhecê-lo mas não aplicá-lo em razão de dificuldades de entendimento, dificuldades com cálculos, pouca escolaridade e necessidade de conhecimentos básicos sobre o tema (cap 4, p. 86). Constatou-se ainda que um ponto comum entre as empresas E1, E2 e E3, é o desconhecimento do plano de negócios. Contudo todas manifestaram o interesse em aprender e utilizar esses novos conceitos e técnicas. Desta forma desenvolveu-se o *roteiro alternativo simplificado*, que foi apresentado no cap. 5 e que deve ser desenvolvido de acordo com o *grau de aprofundamento conveniente e adequado para os pequenos negócios pesquisados*.

Abordando o plano de negócios como um fator de estímulo à busca do aprendizado, observou-se que o seu desenvolvimento, ainda que simplificado, em razão das dificuldades observadas, contribuirá para a melhoria da qualidade das decisões dos líderes pesquisados, uma vez que elas poderão ser tomadas a partir de

uma percepção mais clara do tão dinâmico ambiente externo. A vantagem competitiva das empresas poderá ser usada em consonância com as condições de mercado, inovadas e ajustadas às novas situações que irão surgir. O plano de negócios poderá ainda proporcionar o aumento da compreensão dos empresários e seus colaboradores do funcionamento do negócio.

Outro fator de grande importância para o aprendizado, é a oportunidade que a elaboração do plano de negócios pode oferecer aos líderes, que seria unir os funcionários em torno de um objetivo comum. Os pensamentos e realizações de cada integrante da organização poderão estar alinhados com os objetivos estabelecidos pelo empresário.

Com relação a aspectos mais específicos de cada empresa, destaca-se que a empresa E1, com apenas 4 anos e a mais jovem das três pesquisadas, dirigida por um igualmente jovem casal sócio-proprietários, parece influenciada pelo entusiasmo e pela vontade que ambos demonstram. A força da juventude aliada à disposição e alegria que transmitem, provavelmente contribui para tornar o ambiente da organização bastante favorável à consolidação dos negócios.

A empresa E2, fundada em 1995 e, portanto com 10 anos de existência, é a mais antiga das três e apresenta uma situação de estabilidade nos negócios. O empresário, experiente e conhecedor do negócio, adquiriu conhecimento técnico graças ao emprego que teve em empresa do mesmo ramo. Em virtude disso tem sido o responsável pela criação e modificação das máquinas, conferindo inovação tecnológica à fábrica. Demonstrando preocupação com o futuro das empresas do setor, dedica parte do seu tempo para presidir a recém criada Câmara Setorial, primeiro passo rumo à instituição da governança nesse conjunto de pequenas fábricas já reconhecido como um Arranjo Produtivo Local – APL.

Já a empresa E3, com seus 8 anos de atividade, também aparenta estabilidade nos negócios. Sua proprietária, que transmite sinceridade e autenticidade nas suas palavras, demonstra abertura para o novo e disposição para o aprendizado, características que podem facilitar a constante evolução dos negócios.

O município de Tabatinga-SP destaca-se em razão do seu APL – Arranjo Produtivo Local, formado pelas micro e pequenas fábricas produtoras de bicho de pelúcia, plush e de enxovais para bebês. O setor industrial ainda em formação, que

vem rendendo ao município destaque na mídia e que foi motivo para a visita de um grupo de empresários e técnicos sul africanos, liderados pela **NTSIKA ENTERPRISE DEVELOPMENT AGENCY**, órgão do governo da África do Sul similar ao Sebrae, é apontado como o mais novo alavancador do desenvolvimento da região.

A percepção geral de desenvolvimento e prosperidade recente no município, existente entre os empresários do comércio e da prestação de serviços no relato de CASAGRANDE e CÔRTEZ (2003), aponta o impacto positivo do APL na cidade, avaliado pelo baixo nível de desemprego e pelo aumento do número de estabelecimentos comerciais. O aumento da galonagem vendida nos postos de gasolina, atrelado ao crescente movimento de pessoas, bem como o aquecimento do setor imobiliário, evidenciam também a importância dessas pequenas fábricas.

A economia local, antes dependente das safras de cana e laranja, com nítida redução da atividade comercial nos períodos de entressafra, passou a contar com essa nova fonte empregadora para o ano todo, reduzindo sensivelmente o desemprego no município. Esse fato colaborou para a melhoria da receita das empresas comerciais e de serviços eliminando as grandes flutuações nas vendas e reduzindo a inadimplência.

Neste mesmo sentido, uma reportagem gravada em fita de vídeo e realizada pelo Sebrae-SP, Escritório Regional de Araraquara em abril de 2002, registraram vários depoimentos de apreço ao setor. Empresários de diferentes ramos de atividade vêem essas pequenas fábricas como a fonte geradora de emprego, renda e do desenvolvimento recente local. Afirmam que as novas oportunidades de emprego melhoraram o nível de vida das pessoas que agora com emprego fixo, principalmente as mulheres, passaram a ter uma renda maior, gastando mais no comércio local. Esse fato proporcionou o aumento do faturamento dessas empresas comerciais.

Silmara da Silva Soares, secretária da Associação Comercial, Industrial e Agrícola de Tabatinga, destaca que “(...) *as fábricas de bichos de pelúcia e enxovais para bebês mudaram a cara de Tabatinga*”. Neste mesmo sentido, Cleusa V. De Lima, empresária fabricante de bichinhos, afirma que “*o fluxo de homens e mulheres indo para as fábricas pela manhã e retornando à tarde, e o movimento de carros com placas de fora, mudaram a rotina da cidade*”. A própria Prefeita Municipal (gestão 2001 – 2004), Meire Izilda M. Mochetti faz o forte pronunciamento:

“Eu deixo de fazer uma, duas, três obras, mas o apoio para os empresários de bichinho não vai faltar. Tudo o que a prefeitura puder fazer ela fará por que não estará fazendo só para os empresários, mas para a população em geral”.

Portanto, é o reconhecimento dos cidadãos, entidade representante de classe e do poder público municipal enxergando o fortalecimento da micro e da pequena empresa da cidade como uma alternativa viável para construir o desenvolvimento local e regional.

O resultado geral do trabalho foi bastante positivo e, espera-se com isso auxiliar aos sócios-proprietários das empresas E1, E2 e E3 a tornarem seus negócios menos sensíveis às causas da mortalidade das micro e pequenas empresas.

Quanto à sua adaptabilidade, as etapas do roteiro foram elaboradas de acordo com os conhecimentos teóricos, práticos e a visão particular do autor. Considerando que o processo deve ser incremental e não radical, algumas etapas poderão ser suprimidas ou acrescentadas de acordo com o crescimento dos conhecimentos e visão dos empresários e do grupo de trabalho. O tema abordado apresenta grande potencial de desenvolvimento de novos trabalhos, em função da importância do assunto no atual contexto da pequena empresa.

Visando a continuidade ao estudo realizado nesta dissertação recomenda-se que o roteiro seja aplicado levantando as dificuldades dos empresários, para aprimorá-lo. O roteiro ainda poderá ser aplicado em grupo de empresas de outros setores de atividade.

É muito oportuno também o desenvolvimento de um sistema de informações gerenciais mais eficaz para dar suporte ao pequeno empresário no processo de atualização do plano de negócios.

Ainda como sugestão, fica a idéia de se estudar programas de sensibilização e estímulo à mudança cultural da organização, no sentido de torná-la mais propícia às inovações e à adesão das pessoas em torno dos objetivos e metas estabelecidos.

Finalmente, não existe a pretensão de generalizar as conclusões, mas sim de proporcionar novos elementos para uma compreensão maior das dificuldades sentidas pelos empresários do setor de confecção, da cidade de Tabatinga-SP.

BIBLIOGRAFIA

ABELL, D. F. **Definição do Negócio: ponto de partida do planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 1991.

ALBRECHT, K. **Programando o futuro**. São Paulo: Makron Books, 1994.

ALMEIDA, M. I. R. **Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas**. São Paulo, 1994. Tese de Doutorado-Curso de Pós-Graduação da Faculdade de Economia e Administração - FEA, Universidade de São Paulo-USP, 1994.

BANGS Jr., D. H. **Planejamento de Negócios**. São Paulo: Nobel, 1994.

BELMIRO, J. Estratégias emergentes. In: CAVALCANTI, M. **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação**. São Paulo: Pioneira, 2003.

BETHLEM, A.S. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 2004.

BHIDE, A. How entrepreneurs craft strategies that work. **Harvard Business Review**. p.150-161, mar/abr 1994.

BRASIL, H. V.; FLEURIET, M.. **Planejamento Financeiro das Pequenas Empresas e Médias Empresas: um modelo integrado**. Belo Horizonte: Edições Fundação Dom Cabral, 1979.

CAETANO, G. **Cenários estratégicos. Gestão estratégica de negócios. Evolução, cenários, diagnóstico e ação**. São Paulo: Pioneira, 2003.

CARNEIRO, C. A.; LOPES, C. A. **Diagnóstico e planejamento estratégico na pequena empresa**. São Paulo: STS, 1996.

CASAGRANDE, E. E.; CÔRTEZ, M. R. **Análise das condições que favoreceram o sucesso da indústria de bichos de pelúcia e roupas infantis no município de Tabatinga/SP e das possibilidades de sua reprodução**. Araraquara/SP. Relatório de pesquisa da UNESP/UFSCAR, 2003.

CAVALCANTI, M.; FARAH, O. E.; MELLO, A. A. A. **Diagnóstico Organizacional: uma metodologia para pequenas e médias empresas**. São Paulo: Ed. Loyola, 1981.

CAVALCANTI, M. **Gestão estratégica de negócios. Evolução, cenários, diagnóstico e ação.** São Paulo: Pioneira, 2003.

CHIAVENATO, I.. **Administração – Teoria, Processo e Prática.** São Paulo: Atlas, 1994.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações.** Rio de Janeiro: Campus, 2004.

CHURCHILL, G.A.; PETER, J.P. **Marketing: criando valor para os clientes.** São Paulo: Saraiva, 2000.

CRAIG, R. H. **O Jogo da estratégia.** São Paulo: Makron Books, 1997.

CRUZ, C.; RIBEIRO, V. **Metodologia científica. Técnica e prática.** Rio de Janeiro: Axcel Books, 2003.

DEGEN, R. J. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial.** São Paulo: Macgraw-Hill, 1989.

DOLABELA, F. **O Segredo de Luísa.** São Paulo: Cultura, 1999.

DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor.** São Paulo: Cultura, 1999.

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

DRUCKER, P. F. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século.** São Paulo: Pioneira, 1992.

DRUCKER, P. F. **Prática de Administração de Empresas.** São Paulo, Pioneira, 1981.

DRUCKER, P. F. **A profissão do administrador.** São Paulo: Pioneira, 1998.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor.** São Paulo: Pioneira 1987.

DUCKER, P.F. Como reagir às mudanças. **Revista HSM Management L.**, mai/abr 1997.

DUNKELBERG, W. C. **O sucesso da América e a pequena empresa que você tem.** In: Bangs Jr, D. H. Planejamento de Negócios. São Paulo: Nobel, 1994.

FARAH, O. E. **Sobrevivência Organizacional das micro, pequenas e médias indústrias da região de São Carlos e Araraquara: Uma aplicação das teorias de nicho.** São Paulo, 1985. Tese de Doutorado - Curso de Pós-Graduação da Faculdade de Economia e Administração - FEA, Universidade de São Paulo-USP, 1985.

FARAH, O.E. Empreendedorismo estratégico. In: CAVALCANTI, M. **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação**. São Paulo: Pioneira, 2003.

GODOY, A.S. Pesquisa qualitativa- tipos fundamentais. **Revista de administração de Empresas**. v.35, n.3, p.20-29, mai/jun 1995.

GOLDE, R.A. **Planejamento prático para pequenas empresas**. Biblioteca Harvard de Administração de empresas. Série temática: Planejamento Estratégico. São Paulo: Abril, 1986.

GRACIOSO, F. **Planejamento orientado para o mercado**. São Paulo: Atlas, 1996.

HAMILTON, B.A. A execução e o DNA corporativo. **Revista HSM Management**. v.6, n.47, p.68-78, nov/dez 2004.

HENDERSON, B.D. As origens da estratégia. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p.5.

HOOLEY, G.J.; SAUNDERS, J.A.;PIERCY,N.F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

JOÃO, B. Estratégias emergentes. In: CAVALCANTI, M.. **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação**. São Paulo: Pioneira, 2003.

KAPLAN,R. S.; NORTON, D. **P.A estratégia em ação**.Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAO, J. **Jaming: a arte e disciplina da criatividade na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 2000.

KURATKO, D. F. **Planejamento empresarial: fator fundamental do sucesso**. In: Bangs Jr, D. H. Planejamento de Negócios. São Paulo: Nobel, 1994.

LAS CASAS, A. L. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. São Paulo: Atlas, 1999.

LEONE, N. M. C. P. G. A dimensão física das pequenas e médias empresas : a procura de um critério homogenizador. **Revista de Administração de Empresas**. v. 31, n. 2, abr/jun 1991.

LEONE, N. M. C. P. G. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração de Empresas**. v.31, n. 2, p. 91-94, abr/jun 1999.

LEVITT, T. **Miopia em marketing**: Coleção Harvard de Administração. São Paulo: Nova Cultural, 1996. Título original: Marketing Myopia; Harvard Business Review.

LONGENECKER, G. J.; MOORE, C. W; PETTY, J. W. **Administração de Pequenas Empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.

LUDKE, M; ANDRÉ, M. E. D. A.; **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: E. P. U., 1986.

MANÃS, A.V. Estratégia nos negócios: conceitos, alternativas e casos. In: CAVALCANTI, M. **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação**. São Paulo: Pioneira, 2003.

MARCANTONIO, A. T.; SANTOS, M. M.; LEHFELD, N.A.S. **Elaboração e divulgação do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1996.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E.M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E.M. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1992.

MAXIMINIANO, A. C.A. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

MC DONALD, M. **Planejamento e gestão estratégica**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MINTZBERG, H. **The rise and fall of strategic planning**. New York: Free Press, 1994.

MINTZBERG, H. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p.419-437.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookmark, 2000.

MINTZBERG, H. Não faça planos. Trabalhe. **Revista Exame**, p. 50-52, 15 jan 2004.

MOORE, J. F. **O fim da concorrência**. São Paulo: Futura, 1996.

MORRIS, J. M. **Iniciando uma pequena empresa com sucesso: como fugir das armadilhas e resistir firmemente aos primeiros anos cruciais**. São Paulo: Makron, 1991.

MUSON, H. As pequenas e médias empresas também planejam. **Revista HSM Management**, v.6, n.47, p.80-86, nov/dez 2004.

NAISBITT, J. **Megatrends 2000**. São Paulo: Amana Key Editora, 1990.

NEVES, J. L. **Contribuição ao estudo da estratégia na definição do negócio: um estudo exploratório sobre microempresas e empresas de pequeno porte do Estado de São Paulo**. São Paulo, 2000. Dissertação de Mestrado - Curso de Pós-Graduação da Faculdade de Economia e Administração - FEA, Universidade de São Paulo-USP, 2000.

OECH, R. **Um “toc” na cuca**. São Paulo: Cultura, 1998.

OHMAE, K. Voltando à estratégia. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p.67-81.

OLIVEIRA, M. A. L. Implantando ISO 9000 em pequenas e médias empresas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico. Conceitos, Metodologia e Práticas**. São Paulo: Atlas, 2001.

PÁDUA, E. N. M. **Metodologia da pesquisa. Abordagem teórico-prática**. Campinas: Papirus, 2000.

PEREIRA, H. J. **Criando seu próprio negócio: como desenvolver o potencial empreendedor**. Brasília: SEBRAE, 1995.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

PORTER, M.E. A hora da estratégia. **Revista HSM Manegement**. n. 5, p. 6-12, nov/dez 1997.

PORTER, M.E. Como as forças competitivas moldam a estratégia. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p.11-27.

PORTER, M. E. A vantagem competitiva das nações. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p.145-179.

PRAHALAF, C.K.; HAMEL, G. A competência essencial da corporação. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p.293-316.

PREDEBEON, J. **Criatividade: Abrindo o lado inovador da mente**. São Paulo: Atlas, 1997.

PROCÓPIO, E.M. Gestão competitiva. In: CAMALIONTE, E. **Marketing estratégico**. São Paulo: DVS, 2004. p.172.

RAMOS, F.; FONSECA, J.L.A. **A grande dimensão da pequena empresa: perspectivas de ação**. Centro de Ensino Tecnológico de Brasília – CETEB. Brasília: SEBRAE, 1995.

RECK, R. R. **A negociação ganha ganha**. São Paulo: Saraiva, 1991.

RESNIK, P. **A bíblia da pequena empresa: como iniciar com segurança sua empresa e ser muito bem sucedido**. São Paulo: Makron Books, 1990.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

RICHERS, R. **Marketing: uma visão brasileira**. São Paulo: Negócio, 2000.

ROESCH, S. M.A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROTHER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

SALAZAR, J.N.A. Pensamento estratégico e cenários. In: CAVALCANTI, M. **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação**. São Paulo: Pioneira, 2003.

SANTIAGO, A.C.Q.; PARLATORE, C.R.L.; MORSCH, M.A. A administração estratégica, um modelo crucial para a supremacia das organizações. In: CAMALIONTE, E. **Marketing estratégico**. São Paulo: DVS, 2004. p.172.

SCHUMACHER, E.F. **O negócio é ser pequeno**. Rio de Janeiro: Zahar, 1983.

SEBRAE, 1998. **Folder: No Brasil as pequenas empresas sabem com quem contar**. Brasília: Ed. Sebrae, 1998.

SEBRAE, 1997. **Coletânea estatística da micro e pequena empresa**. Brasília: Ed. Sebrae, 1997.

SEBRAE, 2004. **Sobrevivência e mortalidade de empresas paulistas de 1 a 5 anos**. São Paulo: Ed. SEBRAE-SP, 2004.

SEBRAE, 2005. **Conhecendo a pequena empresa**. Disponível em <http://www.sebraesp.com.br>, acessado em 05 maio 2005.

SOLOMON, S. **A grande importância da pequena empresa.** São Paulo: Ed. Nórdica, 1986.

SOUZA, L. E. As lições dos pecadores. **Rev. Pequenas Empresas Grandes Negócios**, v. , p. 18-19, 2000.

TACHIZAWA, E. T. **Determinação de indicadores de qualidade para avaliação do processo de gestão de pequenas e médias empresas do setor de construção civil habitacional.** Brasília: SEBRAE, 1995.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

TUPY, O. **Análise da eficiência de microempresas na produção de bichinhos de pelúcia e acessórios para recém-nascidos.** Araraquara/SP. Relatório de Pesquisa da UNIARA, 2002.

TUPY, O.; PAULA, J. B.; PECEGUINI, P. F. Eficiência produtiva de microempresas do município de Tabatinga – SP na produção de bichos de pelúcia e acessórios para recém-nascidos. **Revista UNIARA – Revista do Centro Universitário de Araraquara**, Araraquara, n.12, p.143, 2003.

VIEIRA, G. F. **Planejar a qualidade: caminho para o desenvolvimento das pequenas empresas.** Belo Horizonte: SEBRAE-MG, 1995.

VIEIRA, L.I. **O vôo da cobra.** Rio de Janeiro: Qualitymark 1996.

WALL, S. Improvisação planejada. **Revista HSM Management**. v.6, n. 47, p.20-26, nov/dez 2004.

WHITELEY, R. **Qualidade também está ao alcance da pequena empresa.** São Paulo: Projeto Editorial da Folha de São Paulo e SEBRAE-SP, 1994. Fascículo 1.

WHITELEY, R. C.; **A empresa totalmente voltada para o cliente: do planejamento à ação.** Rio de Janeiro:Campus, 1992.

ANEXOS

ROTEIRO PARA ENTREVISTA

1 - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

1.1 - Razão Social _____

1.2 - Nome Fantasia _____

1.3 - Endereço _____

1.4 - Ramo de atividade (classe CNAE): 1761-2 Fabricação de artefatos têxteis a partir de tecidos, exclusive vestuário.

1.5 - Área Total _____

1.6 - Área Construída (Fabril) _____

1.7 - Data de fundação _____

1.8 - Faturamento da Empresa (em Reais):

2001 _____

2002 _____

2003 _____

2004 _____

Número de Funcionários trabalhando NA EMPRESA:

1.9 - Na administração (NÃO INCLUIR posições gerenciais)

Ano	Diretos	Terceirizados
2001		
2002		
2003		
2004		

1.10 - Na produção (NÃO INCLUIR posições gerenciais)

Ano	Diretos	Terceirizados
2001		
2002		
2003		
2004		

Pessoas ocupando cargos gerenciais (gerente, diretor, sócio-proprietário)

1.11 - Na administração

Ano	Quantidade
2001	
2002	
2003	
2004	

1.12 - Na Produção

Ano	Quantidade
2001	
2002	
2003	
2004	

1.13 - Escolaridade dos funcionários em 2004 (INCLUIR posições gerenciais):

GRAU DE INSTRUÇÃO	DA PRODUÇÃO (quantidade)	DA ADM. (quantidade)
Ensino Fundamental Incompleto		
Ensino Fundamental Completo		
Ensino Médio Incompleto		
Ensino Médio Completo		
Superior Incompleto		
Superior Completo		
Especialização		
Mestrado ou Doutorado		

1.14 - A empresa terceiriza serviços?

() não.

() sim. Quais serviços? _____

1.15 - Estimativa do número de funcionários terceirizados que NÃO TRABALHAM NO BARRACÃO DA EMPRESA (costureiras, enchimento etc.):

1.16 - A empresa esta informatizada?

() não

() sim. O que controla?

FUNÇÃO/ CONTROLE	SIM	NÃO	ADQUIRIDO		ANO DE IMPLANTA ÇÃO
			SOB ENCOMENDA	MERCADO	
Contas a pagar					
Contas a receber					
Folha de pagamento					
Estoques					
Vendas					
Outras? Quais?					

1.17 - As máquinas utilizadas na produção e os equipamentos são:

() Modernos, com _____ anos de uso;

() Um pouco antigos, com _____ anos de uso;

() Obsoletos, com _____ anos de uso.

1.18 - Os produtos estão certificados pelo INMETRO?

() não

() sim. Quantos? _____

1.19 - Qual o total de produtos da empresa? (não considerar pequenas diferenças de cor, tamanho, etc.) _____

2 - CARACTERIZAÇÃO DO CONHECIMENTO DO EMPRESÁRIO EM RELAÇÃO ÀS TÉCNICAS DE PLANEJAMENTO DO NEGÓCIO.

01- A empresa realiza algum tipo de planejamento?

Se realiza,

- Qual é o tipo de planejamento?

() Planejamento de compras?

() Planejamento da produção?

() Planejamento Financeiro?

() Outros. _____

-Quem

realiza? _____

Como é realizado? _____

-Quais são as principais dificuldades? _____

Se não realiza:

- Quais são os motivos para não realizar?

() Considera que ainda não é necessário?

() É difícil conseguir as informações?

() Falta tempo?

() Outros _____

02 - O empresário conhece a técnica do plano de negócios?

Se conhece,

- Aplica a técnica na empresa?

- Se aplica, quais são os resultados?

- Quais são as dificuldades?

- Se não aplica, quais são os motivos?

() Considera que ainda não é necessário?

() É difícil conseguir as informações?

() Falta tempo?

() Outros _____

Se não conhece,

- Gostaria de conhecer?

- Estaria disposto a utilizar a ferramenta?

3 - CARACTERIZAÇÃO DO CONHECIMENTO DO EMPRESÁRIO SOBRE O NEGÓCIO

A – DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO

- 01- Você poderia explicar qual é o seu negócio?
-Manufatura? Comércio? Serviço?
-Com que produto/linha de produto trabalha?
-Vende para o consumidor final? Varejistas? Atacadistas?
-Onde estão localizados os maiores compradores? (cidade/estado)
- 02- Qual a situação do negócio nos últimos 4 anos (2001, 2002,2003,2004)?
-Tendência dos negócios? Crescimento? Estabilidade? Declínio?
- 03- Por que o negócio é bom?
- 04-Quais são os pontos fortes e fracos no sistema de gerenciamento?
- 05-Quais são os pontos fortes e os pontos fracos da empresa?

B – PRODUTO

- 06- O que você está produzindo?
- Enxoval _____ %
- Bichinho _____ %
- Acessórios _____ %
- 07- De que maneira seus produtos diferem dos produtos da concorrência?
-O que os torna diferente?
- 08- O que o cliente valoriza no seu produto?
-V. fabrica bichinho e vende o que?
- 09- Que produtos estão com as vendas em ascensão? Estáveis? Declinando? Por que?

C – MERCADO

- 10- Qual o seu público-alvo? Para onde está vendendo?
-Região, tamanho das cidades atendidas? capital, interior, etc.
- 11- Quem são os seus consumidores finais nestas cidades?
-Poder aquisitivo, hábitos de compra, idade, sexo, etc.
- 12- Quem são os seus maiores compradores?
-Varejistas, atacadistas, localização?
-Você tem monitorado a sua política de comercialização junto aos seus compradores? Prazo de entrega, prazo de pagamento, embalagem, outros. O que eles acham?
-Você utiliza os vendedores dos seus clientes para obter informações relevantes sobre os seus clientes finais?

-Ex.: Por que as pessoas compram os seus produtos e não os da concorrência? Os clientes percebem os benefícios dos seus produtos? Quais outros benefícios os clientes acham que v. deveria oferecer?

13- V. faz Pesquisa de mercado? Como é feita?

-V. mantém contato com os clientes finais? Com que frequência?
Qual o objetivo? Resultados?

D – CONCORRÊNCIA

14- Quem são seus principais concorrentes em volume de vendas?

-Onde estão localizados? São maiores, muito maiores ou menores que você?

-No que v. acha que seus principais concorrentes são melhores que v.? Ou mais fracos que v.?

-V. tem uma noção do % do mercado que eles atendem?

-Como pretende enfrentá-los?

() Gastando menos?

() Melhorando a qualidade?

() Diminuindo o prazo de entrega?

() Melhorando o cumprimento do prazo de entrega prometido?

() Mudando mais rapidamente o que está fazendo?

F – INFORMAÇÕES FINANCEIRAS

15- O empresário conhece a técnica da projeção do fluxo de caixa?

Se conhece,

-Aplica a técnica na empresa?

-Se aplica, quais são os resultados?

-Quais são as dificuldades?

-Se não aplica, quais são os motivos?

() Considera que ainda não é necessário?

() É difícil conseguir as informações?

() Falta tempo?

() Outros _____

Se não conhece,

-Gostaria de conhecer?

-Estaria disposto a utilizar a ferramenta?

ENTREVISTA: Empresa E1

REPRESENTANTES: Sócios Proprietários

1 - Caracterização Da Empresa

1.1 - Razão Social Alegria Brasil Ltda. ME

1.2 - Nome Fantasia Alegria Brasil

1.3 - Endereço Rua Paulo de Camargo, 712-Jd. Paraíso

1.4 - Ramo de atividade (classe CNAE): 1761-2 Fabricação de artefatos têxteis a partir de tecidos, exclusive vestuário.

1.5 - Área Total 400 m²

1.6 - Área Construída (Fabril) 400 m²

1.7 - Data de fundação 28/09/2001

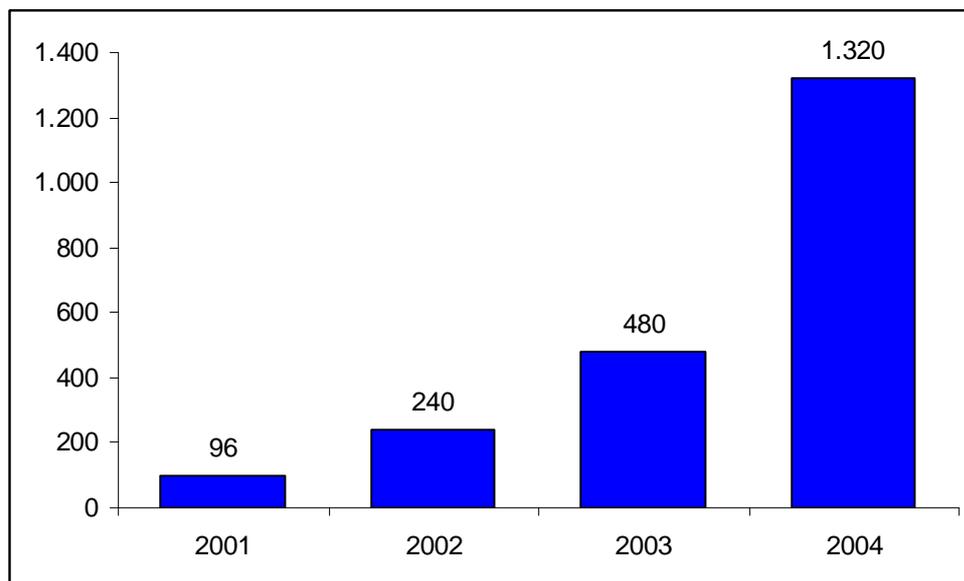
1.8 - Faturamento da Empresa (em Reais):

2001 96.000,00

2002 240.000,00

2003 480.000,00

2004 1.320.000,00



Número de funcionários trabalhando na empresa:

1.9 - Na administração (NÃO INCLUIR posições gerenciais)

Ano	Direitos	Terceirizados
2001	-	-
2002	-	-
2003	1	1
2004	2	1

1.10 - Na produção (NÃO INCLUIR posições gerenciais)

Ano	Diretos	Terceirizados
2001	-	-
2002	7	-
2003	20	-
2004	41	15

Pessoas ocupando cargos gerenciais (gerente, diretor, sócio-proprietário)

1.11 - Na administração

Ano	Quantidade
2001	3
2002	3
2003	3
2004	3

1.12 - Na Produção

Ano	Quantidade
2001	-
2002	-
2003	-
2004	2

1.13 - Escolaridade dos funcionários em 2004 (INCLUIR posições gerenciais):

GRAU DE INSTRUÇÃO	DA PRODUÇÃO (quantidade)	DA ADM. (quantidade)
Ensino Fundamental Incompleto	2	-
Ensino Fundamental Completo	2	-
Ensino Médio Incompleto	6	-
Ensino Médio Completo	34	1
Superior Incompleto	1	1
Superior Completo	-	1
Especialização	-	-
Mestrado ou Doutorado	-	-

1.14 - A empresa terceiriza serviços?

(X) não.

() sim. Quais serviços? _____

1.15 - Estimativa do número de funcionários terceirizados que NÃO TRABALHAM NO BARRACÃO DA EMPRESA (costureiras, enchimento etc.): _____ Não tem terceirizados

1.16 - A empresa esta informatizada?

() não

(X) sim. O que controla?

FUNÇÃO/ CONTROLE	SIM	NÃO	ADQUIRIDO		ANO DE IMPLANTAÇÃO
			SOB ENCOMENDA	MERCADO	
Contas a pagar	X		X		2003
Contas a receber	X		X		2003
Folha de pagamento	X		X		2003
Estoques		X			-
Vendas	X		X		2003
Outras? Quais?					
Produção	X		X		2003

1.17 - As máquinas utilizadas na produção e os equipamentos são:

- (X) Modernos, com 3 anos de uso;
 () Um pouco antigos, com _____ anos de uso;
 () Obsoletos, com _____ anos de uso.

1.18 - Os produtos estão certificados pelo INMETRO?

- () não
 (X) sim.

Quantos? Todos

1.19 - Qual o total de produtos da empresa? (não considerar pequenas diferenças de cor, tamanho, etc.) _____

2- Caracterização do conhecimento do empresário em relação às técnicas de planejamento do negócio.

J – E1, a empresa realiza algum tipo de planejamento? Se realiza, que tipo de planejamento ela faz?

E1 – Nós realizamos planejamento. A gente realiza planejamento em todos os setores, a gente planeja tudo o que nós vamos comprar. Por exemplo, chega os

pedidos na fábrica, nós planejamos a produção, quais pedidos serão agrupados porque os pedidos entram quebrados. e a gente faz o planejamento da semana, planejamento financeiro. Também planejamos as vendas em relação por exemplo ao dia das mães, dia das crianças então que tipo de produto iremos desenvolver para essas novas datas. O planejamento principal que a gente faz na empresa que eu acredito é o planejamento de qual produto a gente vai trabalhar qual é a próxima coleção o que é que vai ser explorado por exemplo em 2006. No início a gente via administração na verdade com outros olhos. Hoje, a gente planeja até mesmo o crescimento da empresa. Em 2001 quando a gente abriu a gente vendia X por mês e não tinha planejamento. Quanto eu vou querer crescer para não afetar o financeiro da minha empresa? Para eu não descapitalizar e não ter problema com capital de giro?

J – E quem realiza todos esses planejamentos?.

E1 – No caso a diretoria, os sócios e o pessoal que trabalha no escritório. Até então a gente tinha um consultor que ajudava a gente em tudo, agora estamos fazendo esses planejamentos todos nós mesmos. A gente acredita que aprendemos como se faz. O pai do Marquinhos que trabalha no comércio há 25 anos também ajuda muito a gente.

J – Uma espécie de assessoria?

E1 – Isso.

J – Como é realizado esse planejamento. Vocês sentam e discutem?

E1 – Exatamente, agente ouve muito também, no caso as novas tendências, os nossos clientes, os consumidores finais, lojistas, representantes, fornecedores de matéria prima, através de feiras e eventos que nós participamos ou que nós visitamos. Também ouvimos nas reuniões que fazemos ouvimos as opiniões dos nossos funcionários para ver o que a gente vai fazer nos próximos passos da empresa. Na parte de produção tem uma pessoa responsável que a gente senta e planeja tudo o que vai fazer juntamente com os encarregados. A parte de mercado desenvolvimento de produtos essas coisas geralmente ai eu e a pessoa de desenvolvimento estamos sempre em feiras para ver as tendências para planejar e desenvolver.

J – E quais são as principais dificuldades que vocês encontram nesse processo todo?

E1 – A principal dificuldade que a gente encontra é que na verdade aqui em Tabatinga a mão de obra não é totalmente especializada, então é difícil pra você fazer esse planejamento, colocar a idéia. É preciso fazer treinamento para os funcionários terem essa consciência de planejamento e até mesmo os encarregados e gerentes. Outra dificuldade que a gente encontra devido o nosso tamanho que é pequeno e devido a nossa empresa ser muito nova é a dificuldade para se conseguir crédito para o capital de giro e para investimento em um novo barracão. Estamos construindo mas com recursos próprios o que dificulta muito.

J – Você conhece a técnica de plano de negócio?

E1 – Como assim?

J – A técnica de plano de negócio é uma forma de planejamento também, vocês já ouviram falar, conhecem, não conhecem?

E1 – Eu já ouvi falar do plano de negócio, mas eu não conheço como que funciona certinho não.

J – Então você não aplica?

E1 – Não, eu não tenho todas as informações para estar aplicando esse plano.

J – E você gostaria de conhecer?

E1 – Sem dúvida, gostaria.

J – Agora vamos conversar um pouquinho sobre o negócio. Você poderia explicar qual é o seu negócio de vocês?

E1 – A Alegria pra gente é uma empresa do setor infantil que a gente está agora trabalhando na parte de infanto-juvenil. O nosso negócio é totalmente ligado à criança, produtos infantis.

J - E você vende linhas de produtos?

E1 – Trabalhamos com algumas linhas, a parte de Kits de bebê, a infanto juvenil que é a parte de edredons que a gente começou esse ano, bichos de pelúcia e plush almofadas de pelúcia e plush, tapetes enfim.

J – Vocês vendem para o consumidor final, atacadista ou varejista?

E1 – A gente não vende para o consumidor final, mas para o atacadista e o varejista.

J – E onde estão localizados os maiores compradores?

E1 – É, hoje está bem pulverizado. Vendemos desde o Sul até à Amazônia.

J – Todos os Estados?

E1 – Praticamente todos os Estados, a gente tem vários representantes espalhados. Mas é lógico, temos duas regiões que na verdade são mais carentes que é centro oeste e parte do nordeste.

J – Mais carente como?

E1 – A gente não consegue arrumar representante por que lá tem mais dificuldades, vende com menor intensidade. Conseguimos atingir através das distribuidoras de São Paulo. Mas a maior concentração das vendas estão no Estado de São Paulo, aqui no Centro Oeste e no Sul, talvez também pelo maior índice demográfico. Hoje o objetivo da Alegria é vender para as redes. O ano passado a gente trabalhou o ano todo desenvolvendo a coleção das Pernambucanas através de outra empresa. Hoje nosso alvo vender para essas redes mas, divulgando a marca Alegria. Todas essas grandes redes o escritório fica concentrado tudo em São Paulo. Então está tudo lá, São Paulo é o principal lugar sem dúvida. É o coração do país não é?

J – Os profissionais de compras estão em São Paulo, mas, vocês vendem mais para o Estado de São Paulo?

E1 – Também, com certeza.

J – Do que nos outros Estados?

E1 – Com certeza.

J – Qual a situação do negócio nestes últimos quatro anos, 2001, 2002, 2003, 2004? O que você está achando dos negócios? Por exemplo, a tendência é boa, está havendo crescimento, estabilidade, diminuindo?

E1 – Acho que a tendência é de aumento. As vendas no nosso segmento tem aumentado, com certeza cada vez mais. Acredito que esse aumento talvez não seja causado pela maior demanda, mas pela melhor divulgação uma maior eficiência do marketing da empresa e a pulverização de representantes. Com certeza a gente pode melhorar muito as nossas vendas se a gente aprimorar mais nosso departamento de vendas.

J – E porquê você acredita que esse negócio que vocês estão é bom?

E1 – Porque não existe uma mãe que negue comprar para um filho, a menos que ela não tenha mesmo condições. Caso contrário, não tem como deixar de comprar, mesmo sendo um produto supérfluo. É para crianças e não é um produto caro. Sem dúvida nenhuma o ponto forte está aí.

J – No sistema de gerenciamento da empresa quais são os pontos que vocês consideram fortes e quais os pontos considerados fracos? No que vocês acham que são bons e no que vocês acham que não são tão bons no gerenciamento?

E1 – Hoje acho que nós somos bons é nesse controle de contas a receber, contas a pagar, gerenciar todo o processo de produção da empresa e mandar essa mercadoria aos clientes. Agora os pontos fracos que acredito que nós temos hoje seria o departamento de vendas e o nosso controle de produção onde há muito desperdício de matéria prima.

J – E quanto a fábrica, o que você acha que é um ponto forte e o que você acha que é um ponto fraco?

E1 – Um ponto forte da empresa acho que é esse vínculo de amizade que tem entre todo mundo, esse clima, essa parte de motivação, isso eu considero um ponto forte porque acaba que a Alegria é uma equipe. Agora um ponto fraco dela seria talvez essa falta, igual a gente comentou no início, essa falta de especialização que muitas coisas a gente acaba aprendendo no dia-a-dia e não tem um curso ou aula que venha ajudar no casos de nossos encarregados e até mesmo funcionários para aprimorar mais a nossa produção. Acho talvez que hoje esse é o que a gente mais procura né?

J – Que tipo de profissional, que tipo de curso?

E1 – Curso de liderança, curso de..., curso de motivação de pessoal, acho que cursos na parte de produção para desenvolver novas técnicas, de controle, de como diz, produzir algo sempre com qualidade, com rapidez, sem ter muito desperdício.

J – Então agora vamos falar sobre o produto. O que vocês estão produzindo hoje, por exemplo, enxoval, bichinho, acessórios em termos de percentual?

E1 – O percentual, 5 % acessórios, 25% pra enxoval e os 70% pra bichos, sem dúvida nenhuma a parte de bichinhos é mais forte.

J – E de que maneira o seu produto é diferente do produto da concorrente o que torna o seu produto diferente dos outros?

E1 – Acredito que é o desenvolvimento dele, os nossos produtos, a gente tem um departamento de desenvolvimento. Tanto a Marli como umas das meninas criam os produtos. Como a gente troca de catálogo praticamente 100% da linha, não mantemos nada. Está sempre inovando, ou seja, sempre trazendo algo novo para o cliente. É isso que ele gosta. Por exemplo, chega no final do catálogo uma das coisas

que ele fala é que o nosso catálogo está muito bacana, bonito. O cliente diz que gostou porque não tem nada igual do ano passado. Então acho que esse é um diferencial. Estamos sempre trazendo algo novo para o cliente. A pesquisa que eu faço junto ao designer é justamente o oposto. Eu procuro saber o que é que o pessoal da cidade está fazendo pra gente partir pro lado contrário, estar desenvolvendo coleções diferentes, novas. Assim eu não fico brigando por causa de preço e sim por causa de modelos, qualidade e por outros fatores.

J – E, o que o cliente valoriza no seu produto?

E1 – Ele valoriza sem dúvida nenhuma essa diferenciação com relação aos outros concorrentes, os produtos serem diferentes, a qualidade, a embalagem que a gente procura sempre deixar o produto apresentável e também o bom atendimento. Hoje a concorrência se utiliza dos mesmos materiais, e os produtos são os mesmos. Eu acho que é de muita arrogância a gente achar que o nosso produto é melhor que o da concorrência. Muitas vezes não é. Se for analisar o concorrente até lança alguns itens até melhores que os nossos. Mas acho que o fator importante hoje é o que a gente vende pro cliente, é a satisfação. O cliente satisfeito é o cliente que vai estar sempre ali com você. Então a gente procura diferenciar no bom atendimento, na rapidez da entrega da mercadoria, que muitos clientes a gente conseguiu com isso, na assistência de ligar para o cliente para saber se ele está vendendo. Saber o que está vendendo e o que não está vendendo. Quais são as reclamações, quais são os elogios. Para a gente deixar o produto com a cara que o mercado pede. A gente sabe que tem muito ainda pra melhorar.

J – Então na verdade você fabrica bichinho aqui dentro, mas lá você vende satisfação, é isso?

E1 – Vende satisfação e alegria, sem dúvida nenhuma. O principal, a gente vende alegria através da satisfação.

J – E quais os produtos estão com a venda em ascensão, venda estável ou venda diminuindo?

E1 – Olha, o produto que a gente tem que está com venda em ascensão é tapetes e almofadas que é o que tem muito, o resto está aumentando gradativamente, conforme a empresa vai conseguindo cliente.

J – Porquê?

E1 – Porque, eu acredito que o principal motivo é que a gente esta dando uma cara nova pros tapetes, em formato de bichinho, a almofada em formato de bichinho. Eles estão ficando mais atrativos. A gente esta fazendo todos eles com modelagem de bicho, modelagem de menininho, menininha coisa e tal e também porque essas redes grandes entraram no mercado apostando nessa idéia. Tudo que elas falam vira tendência. A propaganda, o marketing que elas acabam fazendo com os nossos produtos, sem dúvida, isso ajudado bastante.

J – Então está em ascensão, tapete e almofadas. E tapete e almofada você enquadra como enxoval, bichinho ou acessório?

E1 – Bichinho.

J – Faz parte do bichinho?

E1 – Bichinho

J – Agora alguma conversa com relação ao mercado. Qual o seu público alvo?

E1 – Na verdade em relação ao público alvo a gente quer atingir a todas as classes. Então a gente tem os produtos mais sofisticados que nós vendemos para shoppings, ou seja, são produtos com preço maior. Mas também a gente não deixa de analisar a real situação do país que é. Tem quem um que pode pagar, tem nove que não pode mas que quer também o produto. Então a gente tem também uma linha mais barata, algo mais em conta para atingir também essa maioria da população.

J – E vocês têm dificuldades de venda em alguma região?

E1 – Centro Oeste e Nordeste.

J – Vocês têm idéia do tamanho das cidades que atendem?

E1 – Em relação a população ? Em número de habitantes ?

J – Isso.

E1 – É, em média, são cidades grandes, São Paulo, as maiores, sem dúvida, a gente vende muito pra São Paulo, pra aquela região da 25.

J – E são cidades da capital e do interior?

E1 – Tem também, mas são cidades acima de 100.000 habitantes, tipo Araraquara, São Carlos, são cidades que já tem várias lojas.

J – Quem são os consumidores finais nessas cidades que vocês estão vendendo?

Você tem idéia de quem são os que compram na família?

E1 – Geralmente são sempre as mães, as grávidas que compram.

J – E você tem idéia do poder aquisitivo deles? Idade?

E1 – Olha, todas as idades. A gente tem vendido para todas as idades porque acho que nem tem distinção. Hoje está muito legal esse nosso segmento. Você vende para ambos os sexos, para todas as idades, acaba atingindo todo mundo, todas as classes as lojas... porque você dá presente tanto pra uma criança quanto para um adulto. Um bichinho, por exemplo.

J – E quanto ao hábito de compras deles? Eles compram qualquer dia ou compram mais por exemplo no dia da criança?

E1 – Geralmente tem os picos de vendas né, tem as épocas que acaba vendendo mais como dia das crianças, natal, sem dúvida, dia das mães. Mas é algo que se vende todo dia. Tem uma venda razoável.

J – E quem são os seus maiores compradores, entre os varejistas e atacadistas que você falou?

E1 – Os maiores compradores que a gente tem hoje é uma rede que se chama Cazelli que fica em Cuiabá.

J – Cuiabá?

E1 – Isso, a gente está negociando com algumas outras grandes mais hoje acredito que seja essa a maior.

J – Muito bem. Como você faz o monitoramento da comercialização?

E1 – O monitoramento a gente faz da seguinte maneira. A gente sabe que o cliente está com a mercadoria. Aí a gente liga e pergunta se ele precisa de reposição coisa e tal. Mas o que a gente está querendo com esse setor, departamento de vendas, é fazer isso com mais frequência, um acompanhamento mais fundo, com mais dedicação. Hoje nós fazemos, mas não da maneira como gostaríamos devido a falta de espaço físico. Hoje onde estamos aqui não temos mais salas para colocar isso. Agora já no nosso galpão novo a gente fez todo o dimensionamento das salas para criar mesmo o departamento de vendas. Vamos deixar uma pessoa só para fazer o acompanhamento, telemarketing, ou seja, dividir mesmo as funções para cada setor fazer o melhor.

J – E o que eles os clientes falam?

E1 – O legal disso é que sempre eles dão as dicas pra nós do que esta sendo vendido mais, quais são as cores que não combinam e que os clientes às vezes criticam, com

relação à qualidade que eles acham que de repente poderia mudar. Isso pra gente é legal para o desenvolvimento. Cada região, é até engraçado, tem uma característica e alguns produtos vendem mais, outros não. . . Então é importante essa opinião de cada cliente que a gente tem em cada região.

J – E eles estão contentes, por exemplo, com seu prazo de entrega, prazo de pagamento, embalagem e outras coisas mais?

E1- Estão porque hoje a gente tem um prazo de vendas muito bom. Quanto à entrega, a gente fica muito preocupado com isso porque já pegamos muitos clientes de outras empresas justamente por isso do lojista falar que não está comprando mais da outra empresa porque ela demora mais de mês para entregar. Então isso é algo que a gente está correndo para entregar no menor prazo. Quando o cliente pede realmente ele já quer pra ontem por que ele já está precisando.

J – Você utiliza os vendedores dos seus clientes para obter informações importantes sobre os seus clientes finais?

E1 – Sem dúvida, também os nossos representantes, além deles fazerem esse trabalho eles também ajudam desde a exposição do produto, para analisar se a prateleira está legal, se a altura está correta, se o produto está bem exposto...

J – Porque as pessoas compram o seu produto e não o da concorrência?

E1 – A gente acredita que seja por causa da diferenciação, que a gente faz nos modelos pra ser produtos diferentes, a qualidade, e por causa do atendimento principalmente.

J – E os clientes percebem os benefícios do seu produto?

E1 – Sem dúvida, devido as vendas né porque o que a gente friza muito para as lojas, é que se o nosso cliente compra é para vender. Então o produto não pode ficar encalhado. Queremos que ele venha a ter resultados com isso. A gente quer desenvolver um produto que o lojista tenha lucro. Então a gente tem uma relação legal com os nossos clientes porque eles ligam aqui e falam “Marli, posso comprar R\$ 2.000,00, monta o pedido pra mim que você sabe o que está vendendo mais”. Ele já sabe que pode confiar que eu vou mandar para ele, os produtos que vendem, não vou de repente mandar o que está encalhado aqui na fábrica, pra ficar encalhado na loja dele.

J – E que outros benefícios mais, os clientes acham que você deveria oferecer? Você tem idéia?

E1 – A melhora de preço sem dúvida eles sempre reclamam. O preço não é o nosso forte. Então eles sempre pedem preço.

J – E você faz pesquisa de mercado?

E1 – Fazemos.

J – Como que é feito?

E1 – Sempre eu olho o que está sendo produzido pela empresa e qual a faixa de preço que está sendo vendido, como está sendo produzido, o modelo, a cor, e todas essas coisas. Também procuro observar em exposições e feiras. Quando a gente vai para algum lugar procuramos visitar os clientes para saber quais são os produtos que estão sendo vendido mais, o que os clientes estão pedindo. Falamos com os lojistas, com os funcionários e até mesmo na parte da confecção. Sempre a gente olha o que esta sendo produzido porque tudo acaba influenciando no nosso segmento também.

J – E você mantém contato com os clientes finais, ou seja, aquelas pessoas que compra o produto e leva para casa?

E1 – Se a gente tem contato? Não aí, não.

J – Porquê?

E1 – Só os clientes que vem aqui na fábrica comprar.

J – Agora um papinho sobre a concorrência. Quem são os seus principais concorrentes em volume de vendas?

E1 – Sem dúvida nenhuma são os produtos chineses. Agora entrou uma marca brasileira só que dizem que os proprietários não são brasileiros, que se chama Buba e que também está forte no mercado. Sem dúvida nenhuma vai se tornar um dos maiores concorrentes nossos.

J – Certo. E aqui na região?

E1 – Aqui praticamente não se depara com nenhum. Tem até clientes nossos que compram nossos produtos e de outras empresas. Não chegar ao ponto de dizer não vou comprar mais de você porque eu vou comprar do fulano. Então praticamente nunca tivemos problemas ou confronto de idéias com nenhuma empresa da cidade. O lojista sabe que realmente desenvolvemos produtos novos. Não vai falar “olha vê o seu ursinho é igual o do outro e não vou comprar o seu porque o dele é mais barato”.

Então como sempre temos produtos diferentes talvez por isso a gente não tenha esse problema.

J – E aqueles que são concorrentes como você falou, os chineses, eles são maiores ou menores, você tem idéia disso?

E1 – Muito maiores e alguns fatores que acabam assim influenciando muito, na dificuldade de venda é a matéria prima. Não falo tanto na qualidade, mas na matéria prima que eles usam. Por exemplo, a pelúcia deles é diferente, algo que no mercado nacional não tem. Então fica difícil a gente desenvolver algo semelhante e principalmente no preço, devido ao custo de fabricação. Os chineses têm como vantagem o fato da mão de obra deles ser mais abundantes, a isenção de impostos e toda a facilidade que o governo chinês dá para os produtos dessas empresas chegarem aqui em condições de preço melhor que o nosso.

J – Então eles são melhores em preços e matéria prima?

E1 – Diferencial de matéria prima.

J – Matéria prima melhor?

E1 – Isso, por exemplo, nós compramos um plush que é fabricado no Sul. Tem vários fabricantes mas os produtos são praticamente todos iguais e numa qualidade bastante inferior daquele que é fabricado pelos chineses. Os produtos fabricados pelos chineses são de qualidade visivelmente superior. A gente que é pequeno não consegue importar essa matéria prima por causa da quantidade mínima que eles exigem.

J – E você tem uma noção de percentual de mercado que eles atendem?

E1 – A eles hoje são com certeza absoluta em 80% do mercado, todas as lojas que você vai, você vê produtos chineses, todas da Buba.

J – E como você pretende enfrentá-los?

E1 – A gente pretende fazer produtos cada vez mais com qualidade diferente, saindo na frente na parte de modelagem, correndo atrás de novas matérias primas. (pausa pois entrou alguém na sala)

J – Então, melhorando a qualidade?

E1 – Melhorando a qualidade e melhorando sempre cada vez mais a parte de modelagem, desenvolvendo coisas novas, saindo na frente com novidade.

J – E quanto ao cumprimento dos prazos de entrega?

E1 – Isso, sem dúvida também vai influenciar.

J – Certo. Agora informações financeiras reais. Vocês conhecem a técnica da projeção do fluxo de caixa?

E1 – Eu já ouvi falar sobre projeção.

J – E você a aplica na empresa?

E1 – A gente aplica, mas não da maneira assim 100%

J – E quais são as dificuldades?

E1 – Falta um pouco de conhecimento, a gente está se especializando mais né.

J – E você gostaria de conhecer?

E1 – Sem dúvida

J – Está certo. Tem alguma coisa a mais que vocês querem colocar?

E1 – Aaaaa, eu acho que falamos tudo.

J – Então, eu agradeço muito a disponibilidade de vocês e a paciência por me aturarem esse tempão todo.

E1 – A gente agradece e toda vez que precisar a gente vai ficar honrado. Também espero que ajude essa pesquisa de você esse pouco de conhecimento que nós temos né e se Deus quiser cada vez que você retornar a gente terá aprendido cada vez mais para ajudar cada vez mais.

J – Com certeza isso vai acontecer porque vocês são jovens e com vontade de trabalhar. Com vontade conseguimos remover qualquer montanha da nossa frente. Quando não se tem vontade, não adianta ter nada. Um bom exemplo disso que citamos sempre é vocês aqui. Com apenas quatro anos, saíram de 0 funcionários para construir o que vocês têm hoje. Parabéns pelo trabalho.

E1 – Obrigado

J – Obrigado.

ENTREVISTA: Empresa E2

REPRESENTANTE: Proprietário

1 - Caracterização Da Empresa

1.1 - Razão Social Arivaldo Otavio de Almeida CoelhoME

1.2 - Nome Fantasia Confecções Sonho Encantado

1.3 - Endereço Rua Frederico de Ouro, 425 Parque Águas do Vale

1.4 - Ramo de atividade (classe CNAE): 1761-2 Fabricação de artefatos têxteis a partir de tecidos, exclusive vestuário.

1.5 - Área Total 1200 m²

1.6 - Área Construída (Fabril) 1100 m²

1.7 - Data de fundação 24/05/1995

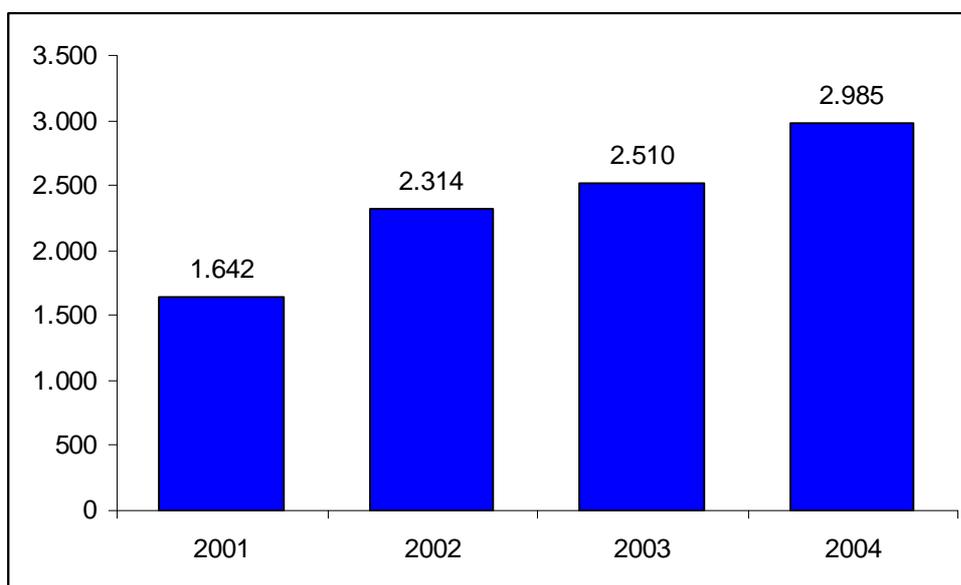
1.8 - Faturamento da Empresa (em Reais):

2001 1.642.146,50

2002 2.314.903,93

2003 2.510.722,00

2004 2.985.189,77



Número de funcionários trabalhando na empresa:

1.9 - Na administração (NÃO INCLUIR posições gerenciais)

Ano	Direitos	Terceirizados
2001	2	-
2002	2	-
2003	2	-
2004	2	-

1.10 - Na produção (NÃO INCLUIR posições gerenciais)

Ano	Diretos	Terceirizados
2001	30	30
2002	40	40
2003	55	40
2004	46	40

Pessoas ocupando cargos gerenciais (gerente, diretor, sócio-proprietário)

1.11 - Na administração

Ano	Quantidade
2001	2
2002	2
2003	2
2004	2

1.12 - Na Produção

Ano	Quantidade
2001	-
2002	-
2003	-
2004	1

1.13 - Escolaridade dos funcionários em 2004 (INCLUIR posições gerenciais):

GRAU DE INSTRUÇÃO	DA PRODUÇÃO (quantidade)	DA ADM. (quantidade)
Ensino Fundamental Incompleto	16	-
Ensino Fundamental Completo	3	-
Ensino Médio Incompleto	1	-
Ensino Médio Completo	27	4
Superior Incompleto	-	1
Superior Completo	-	-
Especialização	-	-
Mestrado ou Doutorado	-	-

1.14 - A empresa terceiriza serviços?

() não.

(X) sim. Quais serviços? Costura e bordado

1.15 - Estimativa do número de funcionários terceirizados que NÃO TRABALHAM NO BARRACÃO DA EMPRESA (costureiras, enchimento etc.): 50

1.16 - A empresa esta informatizada?

() não

(X) sim. O que controla?

FUNÇÃO/ CONTROLE	SIM	NÃO	ADQUIRIDO		ANO DE IMPLAN TAÇÃO
			SOB ENCOMENDA	MERCADO	
Contas a pagar		X			
Contas a receber	X		X		2003
Folha de pagamento	X		X		2004
Estoques		X			
Vendas		X			
Outras? Quais?					
Cadastro de clientes	X		X		2003

1.17 - As máquinas utilizadas na produção e os equipamentos são:

- (X) Modernos, com 3 anos de uso;
 () Um pouco antigos, com _____ anos de uso;
 () Obsoletos, com _____ anos de uso.

1.18 - Os produtos estão certificados pelo INMETRO?

- () não
 (X) sim. Quantos? 18 produtos

1.19 - Qual o total de produtos da empresa? (não considerar pequenas diferenças de cor, tamanho, etc.) _____

2- Caracterização do conhecimento do empresário em relação às técnicas de planejamento do negócio.

1 - J – A empresa realiza algum tipo de planejamento?

E2 – Planejamento da produção.

J – Quem realiza?

E2 – Eu mesmo que faço. Eu pego os históricos de vendas de anos passados para ter um controle maior sobre as épocas de pico e as épocas que caem as vendas para conciliar as férias dos funcionários com a época de menor movimento.

J – Quais são as principais dificuldades?

E2 – Mercado. As variações do mercado, dificuldades financeiras, variação do dólar, instabilidade financeira que gera variações nas vendas.

2- J – Você conhece a técnica de plano de negócios?

E2 – Plano de Negócios?

J – É.

E2 – A gente não conhece não. Estamos primeiro informatizando a empresa e depois vamos planejar.

J – Por que você não planeja?

E2 – Um pouco é de falta de tempo. Informatizando acho que fica mais fácil.

J – Você está disposto a utilizar a ferramenta?

E2 – Sim. A gente não tem como fugir disso.

A – Descrição do Negócio

1 - J – Você poderia explicar qual é o seu negócio?

E2 –O meu negócio é comprar matéria prima e produzir enxovais e acessórios infantis.

J - Você vende para quem?

E2 – Vendo para varejistas.

J – Onde estão localizados os maiores compradores?

E2 – Os maiores estão no Estado de São Paulo, Minas, Santa Catarina e Nordeste.

2 - J – Qual a situação do negócio nos últimos quatro anos?

E2 –O negócio está estável. Aumentou a produção e o número de funcionários, só que o lucro continua o mesmo ou até menor. Sofremos influência da concorrência e dos produtos importados.

3- J – Por que o negócio é bom?

E2 – É bom, porque criança nunca vai parar de nascer. Então sempre vamos ter uma fatia de mercado.

4 - J – Quais são os pontos fortes e fracos no seu sistema de gerenciamento?

E2 – Produção está boa. Mas o sistema financeiro, cobrança, precisa melhorar. Nossa propaganda também precisa melhorar. Nossa estrutura de vendas também precisa melhorar.

5 - J – Quais são os pontos fortes e fracos da empresa?

E2 – Melhorar essa parte do controle financeiro e investir mais em tecnologia. Nosso ponto forte é a produção. Prazo de entrega é bom, os funcionários trabalham bem, a mercadoria é bem feita. Nossos defeitos caíram quase a zero.

B - Produto

6- J – O que você está produzindo?

E2 – 70% de enxoval e 30% de acessórios

7- J – De que maneira seus produtos diferem dos produtos da concorrência?

E2 – Qualidade, e a gente faz o enxoval completo. Se precisar montar o quarto com tudo, tudo, tudo, a gente tem. A gente faz a linha completa.

8-J – E o que o cliente valoriza no seu produto?

E2 –É o prazo de entrega, o atendimento, porque às vezes eles ligam e falam “Você faz a cortina um pouco maior?”. Eu falo: “Faço”. Do jeito que ele quiser, a gente entrega. Isso valoriza bastante. A Sonho Encantado demorou para fazer o nome, mas hoje todo mundo conhece em função disso.

J – Você fabrica enxoval e acessórios e vende o quê? Na verdade os clientes estão comprando o quê?

E2 – Eu acho que elas estão comprando o sonho delas. Nós fazemos um encarte com o quarto completinho. Ela não tem dinheiro para comprar o quarto completo, mas compra o kit e cada vez compra uma coisa. Aquele quarto que ela viu lá. A gente vende o sonho da mãe.

9 - J – Que produtos estão com a venda em ascensão?

E2 – Tanto o enxoval como o acessório vende igual.

J – Porquê?

E1 – Por que a mãe vai lá e compra o kit. Mas ela também compra o abajur, o mosquiteiro, a sacola, e acaba comprando de tudo. Então ela acaba comprando o enxoval e o acessório. Tudo fica mais ou menos equilibrado.

C - Mercado

10 - J – Qual o seu público alvo?

E2 – Eu vendo para os lojistas. Mas o meu público alvo são as grávidas.

J – De que poder aquisitivo?

E2 –Todas. A gente faz do mais baratinho até o mais caro, o mais luxuoso.

J – Você tem idéia do tamanho das cidades que você atende?

E2 – Geralmente são cidades de 60.000 habitantes para cima. Não adianta, por exemplo, eu querer vender para Nova Europa, porque o pessoal da cidade pequena tem esse preconceito. Nada do que tem ali é bom. Eles querem comprar em cidade grande. Então eu vendo em Araraquara e o pessoal de Nova Europa vai comprar lá.

J – Você sabe a idade de seus clientes?

E2 – A idade é dos 16 a 20 poder aquisitivo menor. Dos 20 a 25 um pouco maior, e acima dos 25, maior ainda.

12-J – Os seus maiores compradores, são os varejistas ou os atacadistas?

E2 – Varejista seria o consumidor final?

J – Não, varejista é o lojista que vende para o consumidor final.

E2 – Só tenho um atacadista. A maioria que eu vendo são os varejistas. O atacadista é complicado. Ele quer impor o preço. Já o varejista é pulverizado e quando um não compra o outro compra. Quando no Sul não vende, no Nordeste está bom. Um compensa o outro.

J – Você tem monitorado a sua política de comercialização junto aos seus compradores? Você conversa com eles para saber se estão contentes com o seu atendimento?

E2 – A gente conversa para ver o que tem que mudar, o que não tem.

J –E o que eles falam do prazo de entrega, prazo de pagamento, embalagem?

E2 –Todos eles falam que estamos dentro do padrão ou até melhor que outras empresas.

J – Você utiliza os vendedores dos lojistas para obter informações sobre as grávidas?

E2 – Sim

J - Como você faz?

E2 – O representante vai à loja e pergunta para o lojista o que os consumidores estão pedindo, o que eles vão procurar, quais as cores que eles mais estão pedindo...

J – Você pode dizer por que os clientes compram nessas lojas o seu produto e não o da concorrência?

E2 – Um fator é a flexibilidade e o outro são os vendedores dos lojistas. Os próprios vendedores preferem vender o nosso produto, porque eles sabem que vamos entregar no dia combinado, o produto vai do jeito que eles pedem. Os próprios vendedores fazem a nossa propaganda. O que o vendedor quer é ter giro rápido. Ele sabe que se a grávida não comprar aqui, vai comprar lá.

J – E a grávida, ela percebe o benefício que está recebendo com o seu produto?

E2 – Ela sabe que está comprando um produto que é o que ela quer.

13-J – Você faz pesquisa de mercado?

E2 – Para venda?

J – Para venda ou para qualquer outra coisa.

E2 – A gente faz para saber a tendência do que está vendendo e também as regiões, por exemplo, se caíram as vendas numa região, saber por que é...

J - Como é feita essa pesquisa de mercado?

E2 – Bom, eu converso com o representante de cada região e ele então faz a pesquisa e passa pra gente aqui, o que acontece em cada região. Ele bate um papo com os lojistas e passa pra gente.

J-O representante tem contato com as grávidas?

E2- Não. O nosso maior contato com o consumidor final é através do nosso site. Temos por dia, mais de cem visitas no nosso site. Hoje quase que toda família tem um computador, então eles entram e agradecem ter entregado no prazo certo. Se tiver que fazer alguma reclamação, também fazem, mandam e-mail...

D – Concorrência

14- J – Quem são os seus principais concorrentes em volume de vendas?

E2 – Empresas da região e uma de Minas Gerais. Ibitinga: Paulinha Baby, atrapalha um pouco. Estão fazendo uma fábrica monstro. Têm muito dinheiro.

J – No que eles são mais fracos que você?

E2 – Mais fracos na qualidade, não tem linha completa...

J – E qual o ponto forte deles?

E2 – O ponto forte deles é prazo. Possuem prazo muito grande e deixam mercadoria em consignação nas lojas.

J – Você sabe quantos por cento do mercado eles atendem?

E2 – Não.

J – Como pretende enfrentá-los?

E2 – Melhorando o atendimento e fazendo produtos novos. Maior contato com os clientes. Dentro do possível, fazer tudo o que o cliente quer.

E – Informações Financeiras

15 J – Você conhece a técnica da projeção do fluxo de caixa?

E2 – Já ouvi falar, mas não colocamos em prática ainda.

J – Você estaria disposto a utilizar a ferramenta?

E2 – Na hora que a gente informatizar tudo, eu quero.

J – Você considera o fluxo de caixa, alguma coisa importante para a empresa?

E2- Sim, a vida da empresa depende disso.

J - Eu agradeço muito a sua colaboração.

E2- O que eu puder fazer também, pode contar. O que eu aprendi até hoje foi com vocês. Tenho que retribuir.

ENTREVISTA: empresa E3

REPRESENTANTE: Sócios Proprietários

1 - Caracterização Da Empresa

1.1 - Razão Social Cleusa do Vale de Lima ME

1.2 - Nome Fantasia WV Bichos de Pelúcia

1.3 - Endereço Rua Francisco Arduim, 339 Jd. Flamboyant

1.4 - Ramo de atividade (classe CNAE): 1761-2 Fabricação de artefatos têxteis a partir de tecidos, exclusive vestuário.

1.5 - Área Total 600 m²

1.6 - Área Construída (Fabril) 300 m²

1.7 - Data de fundação 08/09/1996

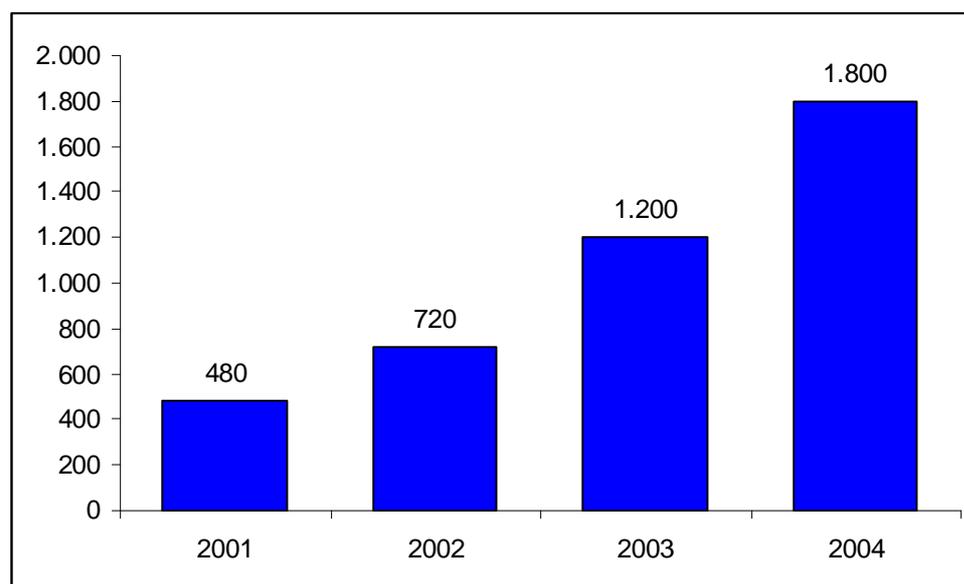
1.8 - Faturamento da Empresa (em Reais):

2001 480.000,00

2002 720.000,00

2003 1.200.000,00

2004 1.800.000,00



Número de funcionários trabalhando na empresa:

1.9 - Na administração (NÃO INCLUIR posições gerenciais)

Ano	Direitos	Terceirizados
2001	-	-
2002	-	-
2003	2	-
2004	3	-

1.10 - Na produção (NÃO INCLUIR posições gerenciais)

Ano	Diretos	Terceirizados
2001	20	10
2002	25	15
2003	35	18
2004	30	22

Pessoas ocupando cargos gerenciais (gerente, diretor, sócio-proprietário)

1.11 - Na administração

Ano	Quantidade
2001	1
2002	1
2003	1
2004	1

1.12 - Na Produção

Ano	Quantidade
2001	-
2002	-
2003	-
2004	1

1.13 - Escolaridade dos funcionários em 2004 (INCLUIR posições gerenciais):

GRAU DE INSTRUÇÃO	DA PRODUÇÃO (quantidade)	DA ADM. (quantidade)
Ensino Fundamental Incompleto	-	-
Ensino Fundamental Completo	18	-
Ensino Médio Incompleto	10	-
Ensino Médio Completo	1	2
Superior Incompleto	2	-
Superior Completo	-	2
Especialização	-	-
Mestrado ou Doutorado	-	-

1.14 - A empresa terceiriza serviços?

() não.

(X) sim. Quais serviços? Costura de bichos

1.15 - Estimativa do número de funcionários terceirizados que NÃO TRABALHAM NO BARRACÃO DA EMPRESA (costureiras, enchimento etc.): 22

1.16 - A empresa esta informatizada?

() não

(X) sim. O que controla?

FUNÇÃO/ CONTROLE	SIM	NÃO	ADQUIRIDO		ANO DE IMPLAN TAÇÃO
			SOB ENCOMENDA	MERCADO	
Contas a pagar	X		X		2000
Contas a receber	X		X		2001
Folha de pagamento	X		X		2001
Estoques	X		X		2001
Vendas	X		X		2001
Outras? Quais?					
Produção	X		X		2001

1.17 - As máquinas utilizadas na produção e os equipamentos são:

- (X) Modernos, com 3 anos de uso;
 () Um pouco antigos, com _____ anos de uso;
 () Obsoletos, com _____ anos de uso.

1.18 - Os produtos estão certificados pelo INMETRO?

- () não
 (X) sim. Quantos? Todos (100)

1.19 - Qual o total de produtos da empresa? (não considerar pequenas diferenças de cor, tamanho, etc.) _____

2 – Caracterização do conhecimento do empresário em relação às técnicas de planejamento do negócio.

01 - J – A empresa realiza algum tipo de planejamento?

EP3 – Planejamento de compras e planejamento do corte também.

J – Que é planejamento de corte?

EP3 – Planejamento da produção. Consideramos o que foi vendido no ano passado. A gente não trabalha só em cima dos pedidos. Nessa época, por exemplo, é quando a gente faz do que vai ser vendido até o final do ano, com certeza. No início ficávamos preocupados, fabricando estoque, estoque. . . mas no final do ano a gente vende tudo e ainda falta. É claro que é preciso fazer mudanças, algum modelo que saiu de linha, outro que entra agora...

J – E na parte financeira?

EP3 – Na parte financeira também fazemos. A empresa hoje ela só compra a vista. Então não temos muito que planejar. Mas a gente planeja sim o que vai... assim um tipo de fluxo de caixa.

J – E quem realiza esse planejamento?

EP3 – Financeiro sou eu mesma baseada nas informações que o Mário e o Emanuel agendam, não é ?

J – O que o Mário e o Emanuel fazem?

EP3 – O Emanuel cuida do contas a receber e o Mario do contas a pagar. Então eles têm todo o movimento. Tudo o que fez o Mario anota: entrada da fatura, data do vencimento e controla a entrada da matéria prima no almoxarifado. Já o Emanuel, controla as vendas, nota fiscal, fatura o pedido e cuida do contas a receber, e da cobrança também.

J – E quem faz planejamento das compras e da produção?

EP3 – Aí no caso é a encarregada Lidiane e eu, baseado no contas a receber e contas a pagar, a gente faz um balanço e decidimos o que comprar e cortar.

J – E quais são as principais dificuldades para fazer o planejamento?

EP3 – Eu acho que no patamar da fábrica hoje, estamos tranquilos. Não temos dificuldade não. A maior dificuldade que temos é assim controle de almoxarifado por que a pessoa indicada é assim complicada para cuidar do almoxarifado. Tem que ser uma pessoa detalhista, que marca... e muitas vezes a pessoa não marcou, esqueceu... Tem que dar saída do material e controlar o que saiu e organizar o serviço.

02 – J – Você conhece a técnica do plano de negócios?

EP3 – A técnica eu conheço. Um consultor me passou. A gente não a usa.

J – E porque você não usa?

EP3 – Olha, eu tenho dificuldade de entender esse plano de negócio aí... eu conheci assim, mas eu não sei administrar ele. Tenho dificuldade para entender.

J – E você gostaria de conhecer?

EP3 – Eu gostaria de conhecer, mas de uma forma muito clara por causa da minha dificuldade.

J – Que dificuldade?

EP3 – Eu acho que é a falta de conhecimento mesmo da... por que eu só tenho o quarto ano de escola então daí esse plano de negócios envolve outros tipos de cálculos que eu desconheço. Então para quem já conhece, é muito mais fácil. Vamos supor assim raiz quadrada, eu não sei fazer esse tipo de cálculo. Então tenho essa dificuldade, a não ser que tenha uma planilha que faça os cálculo com as informações. Assim facilitaria muito. Caso contrário eu teria que aprender desde a matemática básica para qualquer tipo de cálculo. Aí que está a minha dificuldade: entender a matemática para terminar esse plano de negócio.

J – Você estaria disposta a utilizar o plano de negócios na fábrica, depois de conhecê-lo?

EP3 – Eu acho sim, que depois de um certo aprendizado. Quer dizer... a gente vai levando. Antes era um caderninho, agora está informatizado... mas... é..., se a empresa crescer bastante eu acho que vamos ter que utilizar esse plano de negócios, esse plano de contas aí. É uma necessidade futura, né? Hoje está bem, mas acho que futuramente será necessário.

3 – A caracterização do conhecimento do empresário sobre o negócio

A – Descrição do negócio.

01 – J – Você poderia explicar qual é o seu negócio?

EP3 – É fabricar e vender no atacado.

J – Fabricar o quê?

EP3 – Fabricar o bicho de pelúcia e plush e almofadas, fazemos pantufas também. O que dá para fabricar com o material que trabalhamos, a gente faz...

J – Mas o principal produto é bichinho?

EP3 – Bichinho de pelúcia e plush...

J – Você disse que vende para atacadistas?

EP3 – Atacadistas e lojistas.

J – Mais para atacadistas ou mais para lojistas?

EP3 – Nós temos três atacadistas... e a maioria são lojistas... e os representantes da empresa que saem para vender o produto, com catálogos e são comissionados, passam o cadastro do cliente para nós e são como se fossem funcionários da empresa.

J – Os representantes vendem para os varejistas?

EP3 – Sim, eles vendem para os lojistas. Aqui no Estado de São Paulo os clientes vem aqui ou ligam direto.

J – Quer dizer que os representantes são só para outros Estados ?

EP3 – Isso mesmo. A gente não coloca representantes no Estado de São Paulo.

J – Eles são comissionados?

EP3 – Eles recebem 13% de comissão e todas as despesas por conta deles. Eles mandam os pedidos e aqueles faturados até o dia 30, a gente paga até o dia 10 do mês seguinte.

J – Es recebem também?

EP3 – Não, a gente manda boleto bancário. Eles são obrigados a dar um apoio para receber daquele cliente que está inadimplente. Se der problema, no próximo mês a gente desconta a comissão referente a aquele cliente que não pagou...

02 – J – Qual a situação do negócio nos últimos 4 anos ?

EP3 – Até 2004 a situação foi de crescimento. Em 2005 a situação já é de estabilidade.

J – Porquê?

EP3 – Quando você produz um pouquinho né, dá para crescer 50%. Depois, acabando, a gente percebe que o crescimento é menor por que já atingimos várias regiões. A meta desse ano era de 10% e já estamos com 11% de crescimento. A gente leva em conta o número de clientes novos que a gente fez e com os antigos, era para estar muito maior o volume de venda.

J – E por que não está?

EP3 – Não sei porque. Acho que tem bastante gente vendendo.

J – Seria interessante o conhecimento para fazer uma pesquisa?

EP3 – É interessante uma pesquisa. Qual empresa não gostaria de ter uma pesquisa exclusiva para saber por que não está vendendo, não é? E que isso tem um custo muito alto.

J – Se você tivesse uma orientação que mostrasse como fazer isso, sem gostar muito você estaria disposta a fazer?

EP3 – Hãã, hãã... seria interessante...

03 – J – Porquê o negócio é bom?

EP3 – Por que o produto é direcionado, 80% para criança. A criança cresce e nasce outra criança que não conhece o mesmo palhacinho que eu fabricava. Então é um público que renova. É como feira eu acho né. Tem 5 dias de feira e cada dia tem um público. A mesma pessoa não volta no outro dia. E a criança ela tem um ciclo ali né, 5 ou 6 anos tem outro bebê nascendo...

J – E quando ela cresce passa a comprar...

EP3 – Quando ela cresce passa a comprar um outro tipo de bichinho, daí ela já é adolescente e ela compra outra coisa que também fabricamos.

J – Depois casa...

EP3 -... Aí já compra decoração para casa, sem contar, quantos bebês nascem por dia, né?... no Brasil inteiro...

J – Em cada fase da vida dela ela vai desejar um tipo de produto diferente?

EP3 – Isso... e mesmo depois de adulta se ela não comprar para ela, vai comprar para os filhos... a gente recebe e-mail de mãe que ganhou, uma centopéia por exemplo, no aniversário... e aí a criança se apegou àquele bichinho para dormir e aí ela não sabe onde a pessoa comprou... então ela manda um e-mail desesperada para mandar um pelo sedex por que ela precisa levar para a criança que não vive sem aquilo, sabe ? As vezes ele pede para mandar dois ou três, por que precisa lavar... e a gente manda. Criança é criança...

J – Criança é criança... está certo.

04 – J – Quais são os pontos que você considera fortes e quais os pontos que você considera fracos no gerenciamento da empresa?

EP3 – No gerenciamento...? Ahhh... está mais ou menos bom assim... deve ter coisa para melhorar mas eu não sei dizer... Acho que o atendimento na loja está havendo

uma falha por que a funcionária é nova... todo mundo que liga aqui é ela que atende. Então ela está com uma certa dificuldade.

J – E o que você acha que está bom no gerenciamento?

EP3 – O que está bom mesmo é o contas a pagar que a pessoa é muito eficiente. Precisava colocar ele nos outros setores também... Sabe aquela pessoa organizadinha que você pede e ela já traz tudo prontinho e mais alguma coisa? E tem aquele que você pede ele deixa na gaveta... depois perde e não sabe onde está...

J – Então seria bom que o conhecimento dele sobre organização passasse para as outras áreas...

EP3 – Hãhãã...

05 – J – Quais são os pontos fortes e os pontos fracos da empresa?

EP3 – O ponto mais forte nosso é a data de entrega... a gente não atrasa o pedido de jeito nenhum... a gente se vira no avesso para entregar na data combinada... e no final o produto que está indo para o cliente tem 100% de qualidade, por que é muito raro o cliente ligar para dizer que o bichinho descosturou... ou que ele não gostou. Muito raro. Só que o trabalho que chega até ao controle de qualidade volta ainda muitos produtos. O controle de qualidade é bom, mas o cliente não está sabendo desse problema interno nosso. Mas nós aqui dentro sabemos que o produto chega até ali e volta direto... descosturado, com pequenos defeitos que não dá para passar... então isso é prejuízo para nós. É a conscientização... a gente já falou muito isso para eles. Já melhorou, mas tem que ter uma consciência que cada costurinha, cada detalhezinho tem que ser bem feito para no final não voltar. É de cada um né? O corte saiu bem feito, a costureira fez tudo bem feito e aí vai... Agora se a cortadeira já cortou meio torto e a costureira costurou torto e não reclamou que estava mal cortado, a outra foi encher viu que está errado e encheu e também não falou nada... aí vai passando... e tem que voltar todo o processo...

J – É o retrabalho então o ponto fraco?

EP3 – É o retrabalho...

J – E você acha que isso deve acontecer também nas outras empresas?

EP3 – Com certeza. Aqui em Tabatinga acontece.

B – Produto.

06 – J – Você só produz bichinho?

EP3 – Produzimos 100% de bichinhos... muito pouco almofadas e pantufas. A gente não faz nem enxoval e nem acessórios.

07 – J – De que maneira os seus produtos diferem dos produtos de concorrência ?

EP3 – Eu acho que é o detalhe do acabamento.

J – Que detalhe tem no acabamento?

EP3 – Tem umas pequenas marcaçãozinhas que fazem os detalhes dos rostinhos...

08 – J – Você sabe o que o cliente valoriza no seu produto?

EP3 – Eu não sei... acho que é a qualidade né?

J – Você fabrica bichinho e sabe o que o cliente está comprando?

EP3 – Não sei.

09 – J – Você sabe quais produtos estão com as vendas em ascensão? Estáveis? Declinando?

EP3 – Isso depende da época. Na páscoa vende coelho e depois nem precisa fabricar coelho. Só na próxima páscoa. Depois no dia das mães a gente faz algumas almofadas. É de época. No dia dos namorados vende os ursos maiores depois os ursos menores vendem no dia das crianças... No final de ano vende de tudo, menos o coelho né?

J – Então as vendas estão estáveis?

EP3 – Estão estáveis levando em conta a época. Onde para mesmo é na época que estamos. Depois do dia dos namorados.

J - Porquê?

EP3 – Eu não sei, o ano passado também foi assim, e o outro ano...

C – Mercado

10 – J – Qual o seu público-alvo?

EP3 – Estamos sempre procurando um produto que venda em shopping por causa da concorrência de preço. Então se eu tiver um produto de qualidade, mesmo que ele custe mais caro, eu tendo este tipo de cliente, lojistas, shopping, ele tem condições de pagar um pouco mais e prefere a qualidade, a trabalhar às vezes e usar enchimento de retalho de sucata e fazer um produto baratinho e vender, mas não tem qualidade e vende menos também, não é?

J – Você então se propõe a atender um cliente que pode pagar um pouco mais para ter um produto melhor?

EP3 – É, por que não tem como fazer qualidade sem ter custo. Para ter qualidade eu preciso usar um enchimento de 100% de qualidade e custa muito mais caro que o outro. Eu preciso usar um plush de qualidade e aí como eu vou fazer um produto barato? Eu procuro colocar um custo o menor possível, mas ele vai ficar mais alto que um outro. Eu vendo retalho, sucata que para mim é lixo, para um pessoa de Ibitinga. Eles moem e usam para encher bicho, coraçãozinho para vender na feirinha. Mas o produto fica duro e pesado, sem qualidade.

J – Os seus consumidores estão nas cidades grandes?

EP3 – Não, vendemos também em cidades pequenas, mas nas lojinhas bonitinhas, no centro da cidade.... Itápolis por exemplo, compra os nossos produtos.

J – Você tem mais informações sobre os seus clientes? Idade, sexo...?

EP3 – São mulheres e jovens, crianças. Os homens também compram, mas são poucos. Às vezes vem aqui mulheres que as crianças nem estão querendo, mas elas querem e compram.

J – Você tem informações sobre os hábitos de compra desses clientes?

EP3 – Não

12 – J – Você vende mais para atacadistas ou varejistas?

EP3 – Os lojistas compram mais. Atacadistas eu só tenho 2 ou 3.

J – Você tem monitorado a sua política de comercialização junto aos seus compradores?

EP3 – A gente faz, não muito, mas a gente faz. De vez em quando a gente liga para um cliente novo para saber. Os outros a gente já conhece o seu hábito. Se ele não gostou está reclamando... já são assim de casa.

J – Você utiliza os vendedores dos seus clientes para obter informações relevantes sobre os seus clientes finais?

EP3 – Nunca fizemos.

13 – J – Você faz pesquisa de mercado?

EP3 – Não.

D – Concorrência

14 – Quem são os seus principais concorrentes em volume de vendas?

EP3 – Eu acho que é fora daqui. Acho que são os chineses com aqueles produtos pequenininhos lá, que a gente não consegue produzir. Até aparece propostas de propaganda em grande quantidade das grandes empresas, por exemplo, 500 mil, 50 mil, só que são miniaturas de 10 centímetros. A gente nem começa por que não tem qualidade. A gente só faz bicho de 20 cm. para cima. Agora menor que isso eu aconselho a comprar dos chineses. Dizem que em São Paulo tem outras marcas, mas como a gente não tem uma pesquisa a gente não sabe quanto esse outro pessoal prejudica.

J – Então você não conhece outro fabricante que faz bichinho, a não ser aqui em Tabatinga?

EP3 – É. Aqui em Tabatinga o que prejudica são alguns fabricantes que copiam os modelos que a gente acabou de desenvolver. Eles copiam e põem na porta e vende mais barato. A gente acha que é falta de ética. O cliente vem aqui e vê os produtos como se fossem todos iguais. Só muda o preço e o acabamento. Agora aquele cliente que chega e conhece a mercadoria, ele vê e volta. O que não conhece vai no preço e acaba levando um produto similar mais barato e mal acabado. Então isso é um tipo de concorrência dentro da cidade.

J – Como você pretende enfrentar os chineses e esses concorrentes que copiam?

EP3 – É..., nós estamos planejando diminuir custos para ter um preço melhor. É investir em máquinas para reduzir custos e diminuir o preço. É a única idéia que eu tive até agora. Por que a qualidade a gente está sempre tentando melhorar e eles

também. Então se eu tiver um preço melhor e a qualidade igual...pode ser um caminho.

E – Informações financeiras

15 – J – Você conhece a técnica da projeção do fluxo de caixa?

EP3 – Foi passado em um dos cursos do Sebrae.

J – Você aplica na sua empresa?

EP3 – Essa projeção não, a gente vê o que tem de contas a pagar e contas a receber por mês, para poder investir mais, não é isso? Esse pouco de conhecimento que eu tenho até ai, a gente aplica.

J – Quais são os resultados?

EP3 – Tranquilo. Seu eu sei que vai faltar eu já vou me organizando.

J – E quais são as dificuldades.

EP3 – Como a gente não conhecia nada há uns anos atrás, até aqui já melhorou muito. Mas gostaria de conhecer um pouco mais.

J – Muito obrigado pela sua disposição em colaborar com a nossa pesquisa

EP3 – Eu que agradeço o que vocês fizeram.