

UNIDADE 8

Elaboração do Plano de Negócio



Objetivos de aprendizagem

- Compreender os componentes de um plano de negócio “simplificado”.
- Elaborar um plano de negócio “simplificado”.



Seções de estudo

- Seção 1** Definição do negócio e perfil dos empreendedores.
- Seção 2** Plano de Marketing: análise de mercado.
- Seção 3** Plano de Marketing: estratégias.
- Seção 4** Plano financeiro.

8



Para início de estudo

Como você já estudou nas unidades anteriores, não existe uma estrutura ideal ou quantidade exata de páginas para o plano de negócio, mas sim, deve-se escrever o plano de negócio de forma a conquistar a atenção de quem você pretende que se torne seu sócio, fornecedor, parceiro, financiador, etc.

Nesta disciplina, você é convidado a elaborar plano de negócio simplificado. No entanto, se você quiser aprofundar seus estudos ou mesmo escrever o Plano de Negócio do seu empreendimento, uma sugestão é localizar na Midiateca (AVA) e acompanhar o modelo mais abrangente de Plano de Negócio que foi preparado para você.

Para efeitos desta disciplina, a intenção é fazer com que você conheça e entenda o significado dos principais tópicos de um Plano de Negócio. Para isso, exercite através da escrita e desperte ou se encoraje a iniciar o desenvolvimento e implantação de seu próprio empreendimento.

Uma coisa é certa: se você está decidido a constituir o seu próprio negócio terá que pesquisar e coletar informações. Estas informações poderão ser encontradas em diversos locais, tais como: Sebrae, secretarias das prefeituras, federações de indústrias, profissionais da área de vendas, outras empresas que trabalham no mesmo ramo que você, fornecedores destas empresas, *sites*, livros, revistas e jornais especializados, contadores, amigos, parentes, entre outros.

Observação importante: Não se esqueça de que todas as informações que você coletar devem ser obtidas de fontes confiáveis e na medida do possível, validadas. Não basta recolher informações e repassá-las ao Plano de negócio, uma vez que estas podem não representar a realidade dos fatos. Por isso, confirme todas as informações recebidas e só repasse ao Plano de Negócio quando tiver certeza de que representam dados importantes e realistas sobre o negócio que você pretende implementar, caso contrário, além, da perda de tempo estará enganando a si mesmo.

O modelo que apresentamos a seguir teve como base a orientação de diversos autores relacionados no final do livro na “bibliografia”, algumas empresas que disponibilizaram o modelo utilizado por elas próprias e até mesmo incubadoras de empresas, mas não pode ser considerado definitivo uma vez que, dependendo do porte do empreendimento e do tipo de negócio que se pretende implementar algumas adequações, talvez tenham que ser adotadas.

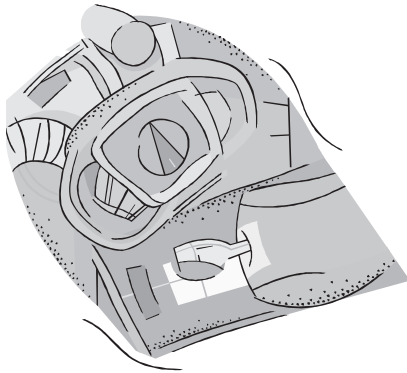


É importante ressaltar que, na medida do possível, cada tópico do Plano de Negócio é seguido por um exemplo, cujo intuito é lhe auxiliar o entendimento e, como cada caso é específico, você deve tratar o seu de maneira mais real possível, colocando informações que representem a realidade de cada situação. Porém, uma sugestão é que você não deve simplesmente copiar os exemplos, mas sim orientar-se por eles.

SEÇÃO 1 - Definição do negócio e perfil dos empreendedores

Nesta primeira parte, faz-se um breve resumo do negócio que se pretende desenvolver e implantar. Na verdade, indica como a empresa está estruturada para iniciar suas atividades, os produtos e/ou serviços que serão oferecidos, as características do mercado almejado, bem como as estratégias adotadas para o alcance dos objetivos.

Acompanhe o exemplo a seguir:



Este Plano de Negócio visa demonstrar a viabilidade de implantação de um empreendimento de base tecnológica denominado ALFA - Soluções Tecnológicas, uma "softwarehouse" que provê soluções tecnológicas baseada em conceitos inovadores e de última geração que prima pela excepcional qualidade e funcionalidade dos produtos e serviços que coloca a disposição de seus clientes. Inicialmente, o carro-chefe é o Genius, um sistema de gestão e auxílio à tomada de decisão para a área médica, abrangendo, inicialmente, consultórios e clínicas médicas especialistas em ginecologia e obstetrícia. Na grande Florianópolis, por exemplo, o número de especialistas nesta área chega a mais de 120, atendendo em consultórios e clínicas. Posteriormente, quando o *software* possuir todas as especialidades médicas incorporadas e desenvolvidas, ao público-alvo será ampliado sistematicamente o número de clientes.

Agora para você ir definindo o seu plano de negócio, realize a proposta de atividade a seguir.



Atividades de auto-avaliação

- 1) Com base neste exemplo citado, descreva qual negócio você pretende implementar.



Qual é o perfil dos empreendedores no que diz respeito a equipe dirigente?

Aqui, é hora de relacionar as pessoas que dirigem o empreendimento e os cargos ou funções que irão exercer na administração. Para cada um, é importante mencionar: estudos realizados, experiência profissional e principais resultados profissionais conquistados. Anexe também, um *Curriculum Vitae* resumido dos principais dirigentes.

A seguir, são listados os principais cargos dentro de uma organização e respectivas atividades para que você possa adequar a sua situação concreta.

- **Presidente** - desenvolve e mantém a visão da empresa. Supervisiona o marketing, desenvolvimento de produto, produção e finanças, serviço aos consumidores etc. Aprova as obrigações financeiras. Procura novas oportunidades de negócios e alianças estratégicas com outras empresas. Planeja, desenvolve e estabelece políticas e objetivos do negócio em acordo com a diretoria. Dirige e coordena programas financeiros para prover fundos para novas operações no sentido de maximizar retorno sobre investimento e aumentar a produtividade.
- **Gerente de marketing** - gerencia o planejamento de mercado, propaganda, relações públicas, promoção de vendas e *Merchandising*. Identifica novas oportunidades de mercado e avalia a concorrência. Identifica e estabelece estratégias para atingir mercados estrangeiros.
- **Gerente de vendas** - dirige o *staff*, treina e avalia o desempenho para desenvolver e controlar o programa de vendas. Gerencia as vendas estabelecendo territórios, quotas e metas e se relacionam com distribuidores. Analisa estatísticas para formular políticas e assistir os revendedores nas promoções de vendas.

- **Gerente financeiro** - gerencia o capital de trabalho, incluindo contas a receber, estoques, caixa e títulos negociáveis. Elabora e controla orçamentos de capital e orçamentos de caixa. Responsável pela elaboração de demonstrações financeiras, fontes de financiamento externas e condições de financiamento.
- **Gerente de P&D** - dirige e coordena atividades relacionadas com pesquisa e desenvolvimento de conceitos, idéias, especificações e aplicações para o desenvolvimento de novos produtos e serviços. Supervisiona desenvolvimento de produto incluindo controle de qualidade, distribuição física, desenho e embalagem.
- **Gerente de operações** - dirige produção, compra de materiais, serviços de campo, manutenção e serviço ao cliente.
- **Controller** - dirige os assuntos financeiros da organização. Prepara a análise das demonstrações financeiras e das operações para a gerência. Prepara análise com a posição financeira da empresa quanto a entradas, despesas e lucro com base nas operações presentes e futuras. Dirige a preparação de orçamentos e planejamento financeiro. Relaciona-se com auditoria externa da contabilidade da empresa.



Exemplo de apresentações pessoais num projeto:

Carlos Albertino Torres, formado em Ciência da Computação. Possui experiência de administração hospitalar, tendo trabalhado durante dois anos no Hospital São Judas Tadeu (Blumenau, SC) na área de TI. Experiência de mais de três anos em programação utilizando a ferramenta Borland C++ Builder. Possui em seu currículo um curso seqüencial da Oracle, trabalhando intensamente com modelagem de bancos de dados. Na ALFA - Soluções Tecnológicas, será a pessoa responsável pela pesquisa e desenvolvimento e controle de qualidade dos produtos / serviços.

Alberto Carlos Silva, formado em Sistemas de Informação. Iniciou suas atividades profissionais em um grande atacado de alimentos, onde desempenhou importante papel na administração da empresa, tendo trabalhado nos setores financeiro e de TI. Experiência de mais de três anos em programação utilizando o banco de dados Caché e tecnologias de desenvolvimento para a Internet. Possui conhecimentos em sistemas operacionais e redes, sendo certificado CCNA. Na ALFA - Soluções Tecnológicas, além de auxiliar no desenvolvimento do produto, será a pessoa responsável pela área administrativa, financeira e recursos humanos.

João Epaminondas de Castro, estudante do 7º semestre do curso de Administração de Empresas, atua profissionalmente há mais de 10 anos na área comercial de uma das maiores empresas de suprimentos para informática, com diversos cursos de capacitação na área de vendas. Na ALFA - Soluções Tecnológicas, será a pessoa responsável pela comercialização dos produtos / serviços, bem como os contatos com fornecedores, parceiros e empresas terceirizadas.

- a) Setor;
- b) Segmentação;
- c) análise *swot* (oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos);
- d) clientela;
- e) concorrência; e,
- f) fornecedores, porém, como estamos elaborando um Plano de Negócio “simplificado” você irá desenvolver apenas: o setor, clientela e concorrência.

Acompanhe a descrição de alguns um dos itens:

Setor

Realize a radiografia do setor no qual a empresa planeja penetrar e ganhar fatias de mercado. Levante todos os aspectos que o constituem: características demográficas, econômicas, legais, políticas, tecnológicas e culturais. Observe como o mercado, através de seus agentes (clientes, concorrência, fornecedores) se estrutura e reage à elas. Identifique as características mais relevantes. É preciso conhecê-las bem, uma vez que podem comprometer, favoravelmente ou não, as previsões e o planejamento do negócio. Daí ser importante mapear oportunidades e ameaças que podem surgir e influenciar o desempenho da empresa.

Algumas perguntas podem lhe auxiliar a descrever sobre o setor:

- Em que estágio encontra-se o ciclo de vida do setor (declínio, estagnado ou ascensão)?
- Qual a lucratividade do setor?
- Quais as mudanças que estão ocorrendo no setor?
- Quais os efeitos da evolução tecnológica sobre o setor?

Clientela

Mencione quem são as pessoas, empresas ou organizações que irão adquirir ou consumir seu produto/serviço. É importante perceber que nem sempre a pessoa ou organização que compra o produto é a mesma que o consumirá.

As informações sobre quem são os potenciais compradores ou consumidores de determinado produto são fornecidas por uma eficiente pesquisa de mercado. Com base nesse repertório de informações, a empresa é capaz de ajustar os rumos e com isso, posicionar adequadamente os produtos no mercado.

Uma vez definidas as características do produto e a quem ele é destinado, é preciso conhecer o tamanho do mercado potencial para o produto (número de consumidores que demonstram algum interesse pelo produto ou serviço) oferecido por determinada empresa e assim, projetar e planejar as vendas.

O foco do negócio deve se concentrar no público-alvo, amplamente analisado em seus hábitos, perfil, necessidades e principalmente, anseios e desejos. Além disso, é necessário quantificar este segmento, ou seja, delinear o percentual do mercado que possui renda e interesse pelo produto ou serviço em questão.

Algumas perguntas podem lhe auxiliar a descrever sobre a clientela, tais como:

- Qual e o tamanho da clientela-alvo?
- Qual é o perfil de tais consumidores (faixa etária, renda, escolaridade, etc.)?
- Quais são seus hábitos de compra (como gostariam que o produto chegasse até eles)?
- Como os clientes desejam o produto (atributos, aspecto, benefício, valor agregado)?
- Qual o preço que os clientes estão dispostos a pagar pelo produto/ serviço?





Exemplo:

Pesquisas dirigidas aos consumidores e revendedores tiveram os seguintes objetivos: identificar os tipos de medicamentos mais utilizados pela população brasileira e os medicamentos que mais causam contra-indicações; identificar o grau de conhecimento e utilização dos produtos a base de insumos naturais; saber se os estabelecimentos estariam dispostos a testar os medicamentos do Laboratório Nipon; traçar o perfil do comprador, suas opiniões, sugestões.

Foram entrevistadas 5432 pessoas cuja renda familiar está situada na faixa compreendida entre 8 e 15 salários mínimos, 55% do sexo feminino e 45% do sexo masculino com faixa etária acima dos 30 anos e os resultados da pesquisa mostraram um ambiente altamente favorável à entrada do Laboratório Nipon no mercado, já que foi possível identificar inovações em relação a embalagem e apresentação do produto e melhorias em relação aos efeitos colaterais apresentados pela maioria dos medicamentos similares vendidos no mercado e que permitirão a sua diferenciação da concorrência.



Atividades de auto-avaliação

4) Com base no exemplo acima, descreva a clientela.

Concorrência

Conhecer os concorrentes é preparar-se para a competição e para conquistar seu espaço no mercado. De modo geral, a concorrência é composta por empresas que oferecem ou poderão oferecer produtos com benefícios semelhantes aos de sua organização.

A extensão dos reflexos das ações dos concorrentes depende do espaço geográfico ocupado por eles, de sua localização e tamanho, seu tempo de mercado, pontos fracos e fortes, estratégias de marketing, bem como preço e benefícios oferecidos.

Por isso é muito importante ter um diagnóstico da concorrência, pois parte das estratégias de marketing advém destas informações coletadas. Uma empresa deve buscar oferecer produtos/serviços que satisfaçam os desejos e necessidades dos consumidores de maneira mais eficiente que os concorrentes, agregando, sempre que possível, mais valor aos bens ofertados.

É comum empreendedores encontrarem dificuldades para mapear os concorrentes e suas ações. As melhores fontes de informação, entretanto, estão mais próximas do que se imagina: clientes, distribuidores em comum, revendedores ou através de pesquisa dirigida.

A seguir, algumas perguntas que vão lhe auxiliar a descrever sobre a concorrência:

- Quais são os concorrentes diretos de seu empreendimento (quantitativo e alguns nomes mais significativos)?
- Quais os produtos e serviços que eles oferecem?
- Identifique negócios que competirão de alguma forma com seu produto/serviço.
- Qual o tamanho de seus concorrentes (percentual de mercado)?
- Quais são os pontos fortes e fracos dos concorrentes?
- Quais as vantagens competitivas dos concorrentes?
- Qual seria a reação dos concorrentes à entrada da sua empresa no mercado?

- Verifique cada concorrente nos seguintes pontos:
estratégia de preço, distribuição, assistência técnica.
- Métodos de venda.
- Localização.



Exemplo:

A pesquisa de mercado indicou que existem cinco concorrentes no mercado em que atua o Laboratório Nipon, todos eles pesquisados diretamente durante a elaboração deste Plano de Negócio. Dois concorrentes eram de São Paulo (Capital e Barueri), o terceiro do Rio de Janeiro (Capital), o quarto de Minas Gerais (Belo Horizonte) e o quinto do Espírito Santo (Vitória). Foram entrevistados três dos concorrentes, uma vez que dois deles não permitiram uma tomada de dados consistentes para contribuir com a pesquisa. Após a entrevista com cada um dos concorrentes, percebeu-se que as principais dificuldades encontradas eram com relação a expectativa de médicos e farmacêuticos em relação a demora na cura das enfermidades. Isto ocorre, porque os remédios elaborados a partir de componentes naturais, tradicionalmente, levam mais tempo para surtir seus efeitos. Esse fato levou o Laboratório Nipon a repensar a sua estratégia de marketing em relação a médicos e farmacêuticos, uma vez que, são estes os principais canais de comunicação entre os produtos do Nipon e o cliente final.



Atividades de auto-avaliação

5) Com base no exemplo acima, descreva a concorrência relacionada ao seu empreendimento.

SEÇÃO 3 - Plano de marketing: estratégias

O plano de marketing é a ferramenta que ajuda a empresa a conhecer o mercado que pretende atingir e estabelecer as estratégias que vão ser adotadas para conquistar o cliente. É o guia para a empresa saber exatamente o mercado em que se quer atuar.

Em linhas gerais, o plano de marketing serve para estabelecer objetivos, metas e estratégias envolvendo produto, preço, promoção e ponto-de-venda, que formam o composto de marketing (4Ps).

Esta seção do Plano de negócio é composta pelos seguintes itens:

- produto / serviço;
- tecnologia e ciclo de vida;
- vantagens competitivas;

- preço;
- pesquisa e desenvolvimento - P&D;
- distribuição;
- promoção e publicidade; e,
- relacionamento com os clientes.

Como, nesta unidade, a proposta é que você elabore um Plano de Negócio “simplificado”, os itens a serem desenvolvidos serão apenas: a descrição do produto / serviço, as vantagens competitivas, o preço, a distribuição e a promoção e publicidade.

Produto e/ou serviço

A satisfação do consumidor aumenta se ele entende melhor as características e benefícios do seu produto e/ou serviço. Eles devem ser direcionados a atender as necessidades e desejos do consumidor no sentido de se diferenciarem daqueles da concorrência.

É importante que seja descrito resumidamente um histórico do produto ou serviço, a maneira como atende os clientes e que tipo de clientes são atendidos. Mostre as vantagens que o produto oferece e que resultados e benefícios já foram obtidos, se for o caso.



A descrição do produto e/ou serviço no Plano de Negócio deve ressaltar suas características, atributos e benefícios. Essa parte é de especial interesse dos investidores, pois eles querem saber qual o diferencial do seu produto em relação a concorrência, de que maneira você o produz e quais são os novos caminhos que a sua empresa deseja trilhar.

Em se tratando de um serviço, a descrição deve ter a mesma natureza. Você deve fazer uma análise da situação atual de sua carteira de produtos, bem como suas perspectivas no mercado em que estão inseridos.

Para isso, existe uma técnica muito utilizada em Marketing que será apresentada a seguir. Trata-se da **Matriz BCG**, do *Boston Consulting Group*, que possibilita a análise da carteira de produtos baseada em dois grandes fatores: crescimento de mercado e participação de mercado.

A seguir, algumas perguntas que lhe ajudarão a descrever o produto e/ou serviço:

- Explique a função/aplicação do produto/serviço.
- Explique se o produto/serviço fornece uma solução tecnicamente mais inovadora/competitiva para algum problema específico do mercado, quando comparado com os da concorrência.
- Avalie as vantagens sobre a concorrência.
- Avalie as desvantagens sobre a concorrência.
- Qual o grau de proteção intelectual do produto/serviço. Caso não tenha, qual o motivo?
- Existem normas técnicas, legislações específicas regulamentando o produto?
- Existe necessidade de homologação do produto junto a alguma instituição? Quais as implicações na consolidação de seu empreendimento?
- O produto ou seu processo de fabricação pode gerar impactos/riscos de agressões ao meio ambiente ou à qualidade de vida?



Exemplo:

O produto produzido pela Terra Fértil Agroindustrial Ltda, são os tomates secos, embalados em potes plásticos de 500, 1.000, 3.000 e 5.000 gramas. Normalmente, o produto é encontrado no mercado em embalagens menores de até 1.200 gramas, destinando-se basicamente ao uso doméstico, porém, dispendioso para o consumidor de uso comercial/ industrial.

A principal preocupação dos empreendedores foi criar uma linha de produção capaz de suprir as necessidades de um mercado em franco crescimento, basicamente, formado por lanchonetes, restaurantes, pizzarias, cozinhas industriais e que necessitam de um produto de alta qualidade aliada a um preço que não onere demasiadamente o produto final desse segmento de mercado. Nesse sentido a empresa estabeleceu parcerias com diversos produtores de tomate da região da grande Florianópolis, assegurando a compra da produção de acordo com os interesses e capacidade de cada produtor de forma a garantir o fluxo constante de matéria prima que a Terra Fértil necessita em sua linha de produção. Os tomates chegam à empresa acondicionados em caixas plásticas, já selecionados de acordo com parâmetros estabelecidos na parceria. Após a recepção, são lavados e higienizados, seguindo para o corte, secagem e embalagem.

Todo o processo é acompanhado por nutricionistas e possui um rígido controle de qualidade que garante um ótimo aspecto e manutenção dos nutrientes, de acordo com as especificações técnicas do Ministério da Agricultura, sendo utilizados produtos naturais sem adição de corantes ou conservantes artificiais.

Houve preocupação da empresa em colocar a disposição dos clientes um endereço eletrônico, assim como, um telefone 0800 mantendo um canal de comunicação aberto entre a empresa, seus clientes e fornecedores.

Pretende-se que o produto ocupe um nicho de mercado, ainda pouco concorrido, uma vez que as resas que atuam nesse segmento de mercado, são em sua maioria de pequeno porte, atuando de forma quase que artesanal. O nome de fantasia será "Terra Fértil" e a logomarca será uma cesta de vime com tomates vermelhos, dando a idéia de produto natural, apesar de industrializado.



Atividades de auto-avaliação

5) Com base no exemplo acima, descreva o produto e / ou serviço relacionado ao seu empreendimento.

Vantagens competitivas

As vantagens competitivas são os pontos de maior relevância dentro do planejamento da empresa. A empresa ou empreendedor que conseguir desenvolver diferencial competitivo pode se destacar, preencher um nicho de mercado e obter êxito.

Esse diferencial pode ser obtido com oferta de valor agregado em produtos e/ou serviços aos consumidores através de preços reduzidos ou por meio de reais benefícios que justifiquem preço mais elevado. Pode estar nas vantagens, no progresso, na realização ou na satisfação de algum desejo que o consumidor procure no produto.



Se um serviço/produto oferecer novo benefício, que quebre os paradigmas dominantes e que possua boa divulgação, provavelmente terá êxito.

As vantagens competitivas contêm os principais pontos de destaque do produto, da empresa e de seus empreendedores. Esses pontos fazem com que produto e empresa sejam competitivos, acrescentando atributos de qualidade, de alta tecnologia, de especialização ou características que fazem do produto algo único e especial.

De modo geral, estas vantagens fazem com que o cliente perceba algo distinto na empresa ou no produto e que opte por eles em detrimento da concorrência. Estes diferenciais são, normalmente, decisivos na determinação do comportamento de compra dos consumidores.

Deve-se ressaltar que as pessoas escolhem pela emoção, pelas necessidades e desejos e também pelos recursos financeiros.



A adequação dos atrativos e benefícios do produto/serviço oferecido aos anseios dos consumidores é de extrema importância para o alcance de um melhor desempenho organizacional.

Os elementos de diferenciação são aquelas características que tornam únicos os produtos/serviços da empresa quando confrontados com o que a concorrência possui. Mostre o que faz o produto/serviço ter “aquele brilho próprio” que o distingue dos demais no mercado.

A seguir, você conhecerá algumas perguntas para orientá-lo na elaboração desse tópico:

Por que os clientes escolheriam os produtos/serviços da empresa em detrimento aos dos concorrentes?

- Como os serviços/produtos contribuem para a satisfação e realização dos clientes?
- Quais os benefícios exclusivos dos produtos/serviços oferecidos aos clientes?



O tomate seco da Terra Fértil apresenta algumas vantagens em relação à dos concorrentes, tais como:

- a) Embalagem em potes plásticos de 500, 1.000, 3.000 e 5.000 gramas. Normalmente, o produto é encontrado no mercado em embalagens menores de até 1.200 gramas, destinando-se basicamente ao uso doméstico, porém, dispendioso para o consumidor de uso comercial/ industrial.
- b) A durabilidade do produto é ampliada pela utilização de processo a vácuo e utilização de conservantes naturais o que garante também o sabor natural e a preservação dos nutrientes. A embalagem terá um sistema de fecho que permite a reutilização da embalagem depois de aberta ao contrário da maioria das embalagens da concorrência.
- c) A Terra Fértil terá condições de atender grandes demandas do produto uma vez que foi estruturada uma parceria com os produtores de tomate. Dessa forma, a produção da empresa será em grande escala, ao contrário das outras empresas que trabalham nesse segmento, normalmente, de pequeno porte e atuando de forma artesanal.

Para complementar o plano de negócios que está sendo definido nesta unidade, responda a atividade proposta a seguir.

Lembre-se: as decisões das pessoas costumam ser motivadas pela emoção. Portanto, a estratégia de vendas deve contemplar técnicas de convencimento e envolvimento que façam com que os clientes percebam determinada empresa e o produto por ela oferecido de maneira positiva, dando preferência a eles e não à concorrência.

Durante a venda, enfatize as características do produto que mais interessam ao cliente, sensibilizando-o para o fato de sua necessidade específica ser atendida pelo produto/serviço.

O ideal é conseguir construir uma boa reputação com bons produtos e qualidade, conseguindo um bom preço ou até mesmo “o menor” preço.

O preço é definido em função de três fatores básicos: custos, consumidor e concorrência. Em conjunto, interferem diretamente na política utilizada para a formação do preço, que podem ser divididas em:



- Política de desnatamento - compreende a fixação de um preço que seja bastante elevado em relação aos preços esperados pelo público. Pode ser mantida por tempo indeterminado ou baixar, mais tarde, para entrar em novas fatias de mercado. O desnatamento é mais eficaz quando se trata de artigo inédito ou diferente dos demais, principalmente na fase inicial de um ciclo de vida.
- Política de penetração - lança preço baixo com o objetivo de conquistar a clientela de imediato. Se o mercado é promissor, pode ser conveniente a sua utilização, mas não se devem menosprezar os movimentos da concorrência.
- **Política de bloqueamento** - o preço deve ser o mais baixo possível, mesmo acarretando em prejuízo. É uma medida temporária, utilizada quando a concorrência é bastante acirrada e também nos estágios mais avançados do ciclo de vida do produto. A empresa deve ter um composto de produtos bem lucrativo para sustentar o prejuízo em algum produto específico.

A seguir, você vai conhecer algumas perguntas que vão auxiliá-lo a descrever o preço:

- De que maneira são estabelecidos os preços?
- Existe política de preços?
- Existe concorrência em preços?
- Existe valor percebido pelo consumidor?
- Os preços são baseados nos custos mais margem?
- A política de preços distinguirá a empresa da concorrência?
- Os preços de seus produtos/serviços serão competitivos se comparados com os da concorrência? Por quê?
- Qual será a estratégia de preços utilizada por sua empresa na introdução de produtos ao mercado (principalmente para o primeiro produto) e porquê? Preço existente no mercado interno; Preço dado por similares importados; Preço fixado pelo setor público; Preço em função do custo de produção; Preço estimado em função da demanda; Outros (especificar)



Exemplo:

Para a determinação do preço de venda foram considerados os seguintes itens:

- os preços praticados pelos concorrentes (mercado);
 - o preço que os clientes estariam dispostos a pagar;
 - os custos de fabricação.
-

No final desta unidade, você vai encontrar planilhas que irão lhe auxiliar na formação do preço do produto/serviço que pretende vender. Uma sugestão é que você consulte um contador para se certificar de que todos os valores e cálculos representam a realidade.

Devido aos altos custos de produção e, principalmente, veiculação, a propaganda é um mecanismo quase inacessível para o micro e pequena empresário.

Fazer propaganda significa enviar diferentes mensagens a uma audiência selecionada, com o propósito de informar os consumidores, através da utilização de diferentes veículos de comunicação, como rádio, TV, mala direta, outdoors, internet, displays em pontos de venda etc. A vantagem da propaganda é a possibilidade da mensagem chegar ao mercado alvo em grande escala. Porém, o custo da propaganda é bastante elevado e nem sempre os resultados atingem a expectativa esperada. Portanto você precisa avaliar o custo da propaganda, o público que pretende atingir e se terá condições de atender a demanda caso uma grande fatia do público-alvo resolva comprar o seu produto.

b) Publicidade - definida como qualquer forma não paga e impessoal de divulgação de bens, serviços ou idéias e de notícias comercialmente significativas. Dentro deste critério, muitas empresas usam o trabalho de assessoria de imprensa para conseguir divulgação através de veiculação de reportagens sobre a empresa, o produto ou sobre algum assunto em que a empresa tenha conhecimento de causa.

c) Venda pessoal - definida como apresentação oral em um diálogo com um ou mais compradores em perspectiva, com o propósito de realização de uma venda.

d) Promoção de vendas - são as atividades de marketing destinadas a estimular, desenvolver ou facilitar a venda de um serviço ou produto. Intencionam resultados a curto prazo, como estimular a compra do produto. As principais ferramentas são: descontos, amostras, cupons, brindes, sorteios, concursos, pacotes promocionais e demonstrações nos pontos de venda.

Promoção é um estímulo ao marketing utilizada para gerar demanda do produto ou serviço. O propósito da promoção é poder dizer ao público que você tem aquele produto ou serviço que satisfaz a demanda do consumidor. Os objetivos da promoção são: informar, persuadir e lembrar.



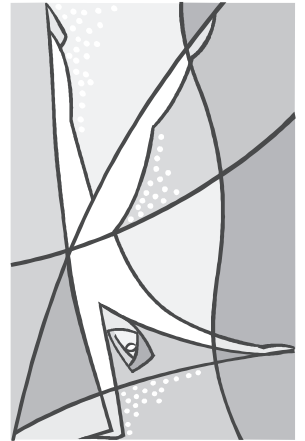
Alguns resultados que podem ser obtidos por meio da promoção, incluem: aumento nas vendas, aumento na participação de mercado, melhora da imagem da marca, aumento do conhecimento do seu negócio, identificação de vantagens competitivas, preparação do terreno para vendas futuras.

**Exemplo:**

A "Ginásium" vai aproveitar a oportunidade de inauguração de sua academia, investindo no convite de personalidades locais que se destacaram na mídia, oferecendo um coquetel, como forma de divulgar e promover o lançamento de nossa empresa, visando atingir o nosso público-alvo que é a classe média alta. Nossa propaganda será veiculada na distribuição de panfletos nos encartes de jornais de maior circulação de Florianópolis.

Outra estratégia será a apresentação dos serviços prestados pela academia, buscando parcerias junto aos planos de saúde, com a distribuição de folders, mostrando imagens do ambiente interno e características de atendimento com a qualidade e o profissionalismo como prioridade.

A academia adotará como estratégia de promoção a fidelização que se dará da seguinte forma: a partir do primeiro ano ininterrupto na condição de usuário de nossos serviços, o cliente receberá como forma de bônus, o desconto de 5% até o máximo de 10% a partir de dois anos. Se o cliente trouxer para a academia, como mensalista, seu cônjuge ou familiar, este terá 10% de desconto.



É uma ótima oportunidade para exercitar alguns comportamentos do empreendedor, tais como: pró-atividade e consulta a especialistas e a rede de relacionamento.

Para iniciar o cálculo de viabilidade econômico e financeiro do seu empreendimento é necessário que você identifique a quantidade de produto ou serviço a ser “produzido” em determinado período. Assim, na tabelas a seguir estão especificados:

No item 1, você poderá identificar sua produção semestral e o total do ano. Não se esqueça de detalhe muito importante: a unidade a ser calculada. A unidade pode ser traduzida em quilos, peças, unidades, metros, horas, etc. De qualquer forma, ao iniciar com determinada unidade, esta deverá ser representada da mesma forma em toda a tabela financeira, caso contrário seus cálculos certamente estarão errados.



No item 2, você deve inserir valores para os investimentos físicos que naturalmente podem mudar de acordo com cada empreendimento, podendo, tais itens serem ampliados de acordo com a conveniência.

No item 3, deverão ser incluídos todos os gastos com a folha de pagamento dos empregados. Considere os gastos quando as contratações forem efetivadas. Com relação aos encargos sociais, anote os valores que efetivamente serão desembolsados a cada mês, adotando o chamado regime de caixa (considera os gastos quando ocorre o pagamento). Isto lhe será útil para compor posteriormente o “fluxo de caixa”.

Os encargos sociais variam de um setor para outro, mas de forma geral pode-se dizer que um funcionário formalmente contratado pela empresa, além do salário custa para empresa mais 75% sobre o valor do salário. Assim, temos: Salário: \$ 1.000,00, encargos: \$ 750,00, custo total para a empresa: \$ 1.750,00 todo mês. Somado a isso, deve-se considerar o 13º. Salário e 1/3 de férias.

Pró-labore é a retirada mensal dos proprietários da empresa e sobre esse valor a incidência de impostos é na ordem de 15%.

Depreciação

Depreciação é a redução do valor do ativo em consequência de desgaste pelo uso, obsolescência tecnológica ou queda no preço de mercado (geralmente de máquinas, equipamentos, veículos e edificações).

Cada bem tem uma taxa percentual de depreciação como a seguir se apresenta:

Móveis	5 % ao ano
Equipamentos	10 % ao ano
Computadores	25 % ao ano
Veículo	12 % ao ano

Manutenção

Trata-se dos gastos com as medidas necessárias à permanência ou conservação de algum patrimônio ou situação em bom estado ou em funcionamento regular. Você pode simplesmente estipular um valor que considera adequado para a manutenção dos equipamentos da sua empresa

Seguro

Contrato em que, mediante uma taxa (prêmio de seguro), uma das partes se obriga a indenizar a outra por prejuízo eventual, material ou pessoal.

Em média, a taxa anual de seguro gira em torno de 4% sobre o valor do bem, podendo aumentar, por exemplo, se quanto mais velho for o veículo e de peculiaridades específicas de cada bem.

Honorários de contador

Pode-se dizer que a empresa faz parte do mundo jurídico e como tal pode comercializar, a partir da emissão do CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica, emitido pela Receita Federal. A partir do nascimento da empresa ela deve emitir notas fiscais para recolhimento dos tributos, sejam eles municipais, estaduais e / ou federais.

Mesmo que a empresa passe algum período sem vender e por conseqüência sem emitir notas fiscais, deverá apresentar declaração ao fisco informando que naquele mês não houve movimentação na empresa.

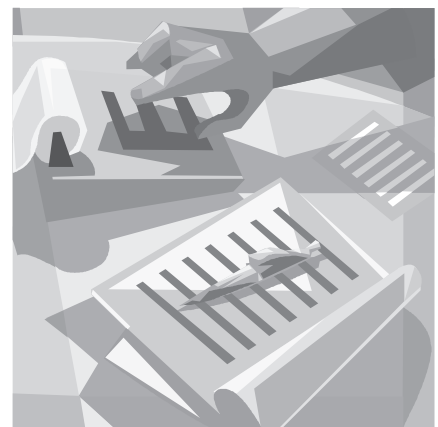
O profissional habilitado a apresentar tal declaração, assim como manter os registros fiscais no livro caixa da empresa é o contabilista ou contador como normalmente o chamamos. O fisco, por sua vez, têm o direito de auditar a empresa a qualquer momento para verificação de todos os documentos fiscais. Por isso, o contador é peça fundamental para manter os registros contábeis da empresa e naturalmente terá que ser remunerado. Uma micro-empresa, normalmente, paga meio salário mínimo a um contador para que esse preste tal serviço.

No item 5 da tabela referente o plano financeiro, é preciso que você lance os resultados apurados nos itens 3.2, 4.2, 4.3 e 4.5.

O item 6 desta tabela é dividida em 6.1 e 6.2. O valor do item 6.1 representa o valor de venda do produto no mercado. Basicamente, quem define o valor do produto e/ou serviço é o mercado. Ou seja, são os clientes quem nos dizem o quanto estão dispostos a pagar. Desta maneira, o empreendedor precisa adequar sua produção para reduzir custos e acompanhar as tendências do mercado.

Já o item 6.2, representa percentuais para a propaganda, outros impostos incidentes na comercialização do produto e/ou serviço e a comissão de vendedores.

Aqui, cabe ainda uma observação, talvez você não tenha vendedores no início da atividade da empresa, porque você e seu sócio, por exemplo



irão comercializar os produtos e/ou serviços não havendo a necessidade de pagamento de comissões de venda.

Ocorre que, em momentos futuros, sua empresa vai crescer e haverá a necessidade de contratação de vendedor ou representante comercial, deixando aos empreendedores mais tempo para administrar o desenvolvimento dos produtos e a própria administração do empreendimento.

Por isso, desde já, estabeleça um percentual a título de comissão de vendas, isso evitará que no futuro você tenha que aumentar o preço de venda ou estudar técnicas mirabolantes para reduzir custos e evitar o aumento do preço de venda.

Análise do ponto de equilíbrio

Finalmente, vamos determinar a quantia de receita que você deverá obter para pagar as suas despesas, ou seja, o ponto de equilíbrio. Neste ponto, você não está nem tendo lucro, nem perdendo dinheiro. Apenas cobriu o custo de permanecer no mercado e realizar as vendas.

Muitos empreendedores acreditam que o ponto de equilíbrio é atingido quando as vendas se igualam à quantia de despesas fixas como aluguel, telefone, etc. Porém, não é bem assim. As despesas fixas existem a partir do momento em que o negócio abre as portas e permanecem relativamente estáveis independentemente da quantidade de vendas. Porém, quase todas as vendas possuem alguns outros custos associados a elas e é necessário descobrir o custo variável das vendas em sua análise do ponto de equilíbrio.



Se você tiver uma loja de confecções e as despesas fixas forem de R\$ 12.000,00 por mês, não basta atingir R\$ 12.000,00 em vendas, pois ainda assim estará perdendo dinheiro. Você deve pagar os fornecedores das confecções, comissões, impostos, etc. Se estes custos chegam a uma média de 60% do custo de cada venda, com receita de R\$ 12.000,00 você estará no vermelho em aproximadamente R\$ 7.200,00.

Para determinar o ponto de equilíbrio, acompanhe o exemplo a seguir.

Tabela 1. Plano Financeiro

Empresa desenvolvedora de "X" Produtos			
1. Projeção do volume de produção/vendas			
Período	Semestre I	Semestre II	Total do ano
Produção (unid./ hrs. / kg. / mt.)	1.000 unid	1.500 unid	2.500 unid
2. Investimentos Físicos Totais			
ITEM	Valor (R\$)		
Móveis	5.000,00		
Equipamentos	4.500,00		
Computadores	9.000,00		
Veículo	20.000,00		
Total	38.500,00		
3. Custos Fixos			
3.1 Quadro de Custos Fixos			
ITEM	Valor (R\$)		
1 Funcionário administrativo	600,00		
Encargos Sociais (75%)	450,00		
Pró-labore	3.500,00		
Encargos Sociais (15%)	525,00		
Depreciação / manutenção / seguro	724,00		
Honorários de contador	190,00		
Aluguel	380,00		
Despesas de escritório	130,00		
Outras despesas	100,00		
Total (mês)	6.599,00		
Total (ano)	79.188,00		
3.2 Rateio de Custos Fixos (RCF)			
RCF =	Custo Fixo Total (ano)	79.188,00	31,67
	Produção Total (ano)	2.500	

4. Custos Variáveis			
4.1 Custo de mão-de-obra (encargos de produção)			
ITEM	Semestre I	Semestre II	
Quantidade	1	1	
Funcionário administrativo	600,00	600,00	
Encargos Sociais (75%)	450,00	450,00	
1/3 férias	200,00	200,00	
Total (mês)	1.050,00	1.050,00	
Total (Semestre) (segundo semestre x 7 devido ao 13º. Salário)	6.300,00	7.700,00	
Total (ano) (salário x 13 devido ao 13º. Salário)		14.000,00	
4.2 Custo Unitário de Mão-de-obra (CUMO)			
CUMO =	Custo de mão-de-obra total (ano)	14.000,00	5,60
	Produção Total (ano)	2.500	
4.3 Custo unitário de materiais diretos (CUMAD)			
ITEM	Valor (R\$)		
Embalagem	1,50		
Outros	0,90		
Total	2,40		
4. Custos Variáveis			
4.4 Outros custos diretos de produção			
ITEM	Semestre I	Semestre II	
Energia Elétrica	70,00	80,00	
Internet	100,00	100,00	
Água	90,00	100,00	
Total (mês)	260,00	280,00	
Total (Semestre)	1.560,00	1.680,00	
Total (ano)		3.240,00	
4.5 Custo Unitário de Outros Custos Diretos (CUCD)			
CUCD =	Outros custos diretos (ano)	3.240,00	1,30
	Produção Total (ano)	2.500	
5. Custo Unitário de Produção (CUP)			
ITEM	Valor (R\$)		
Rateio do custo fixo - RCF (3.2)	31,67		
Custo unitário de mão-de-obra - CUMO (4.2)	5,60		
Custo unitário de materiais diretos - CUMAD (4.3)	2,40		
Custo unitário de outros custos - CUCD (4.5)	1,30		
Total (CUP)	40,97		

6. Formação do Preço de Venda		
6.1 Preço de venda no mercado (Cada unidade)		R\$ 279,00
6.2 Custo de comercialização (CC)		
ITEM		%
Divulgação		3,00
Impostos		7,00
Comissões		4,00
Total (CC)		14,00
7. Projeção de Receitas Operacionais		
ITEM		Valor R\$
Preço de venda		279,00
Quantidade vendida (unidades)		2.500
Total (R\$)		697.500,00
8. Projeção de Resultados Operacionais (anual)		
ITEM	Discriminação	Valor (R\$)
A	Receita operacional (Valor apurado na tabela 7)	697.500,00
B	Custo Fixo - Total (Valor apurado na tabela 3.1)	79.188,00
C	Custo Variável - Mão de obra produção (Valor apurado na tabela 4.1)	14.000,00
D	Custo Variável - Materiais diretos (Valor apurado na tabela 4.3 x produção anual)	6.000,00
E	Custo Variável - Outros custos (Valor apurado na tabela 4.4)	3.240,00
F	Custo Variável - Comercialização (Valor apurado na tabela 7 x Valor apurado na tabela 6.2)	97.650,00
G	Lucro líquido anual (Valor apurado na tabela A – (menos) B - C - D - E - F)	497.422,00
9. Projeção do Investimento Inicial Total		
9.1 Investimento Financeiro (Capital de Giro) para 30 dias		
ITEM		Valor R\$
Estoque de materiais diretos (Prod. 1º sem / 6 x resultado apurado da tabela 4.3)		2.400,00
Registros		800,00
Propaganda inicial		20.000,00
Mão de obra variável (salários + encargos)		14.000,00
Outros custos diretos (Valor apurado na tabela 4.4)		3.240,00
Comissão (5% sobre receita do mês)		2.325,00
Impostos (8% sobre receita do mês)		3.720,00
Custos Fixos		6.599,00
Total (Capital de giro)		53.084,00
9.2 Investimento Inicial Total		
Investimento Físico Inicial	Investimento Financeiro Total	Investimento Inicial Total
38.500,00	53.084,00	91.584,00

10. Indicadores de Desempenho Financeiro				
10.1 Rentabilidade em (%)				
R =	Lucro líquido	X 100	497.422,00	543,13 %
	Investimento Total		91.584,00	
10.2 Ponto de Equilíbrio em (%)				
R =	Custo Fixo	X 100	79.188,00	62,40 %
	Custo Variável		126.890,00	
10.3 Ponto de Equilíbrio em (R\$)				
PE (R\$) =	Total de unidades vendidas no mês X valor de cada unidade	X 100	208 x 279,00	93.149,00
	PE (%)		62,40	

Você chegou ao final da última unidade da disciplina. Para complementar seu estudo, leia a síntese e após realize as atividades propostas.



Síntese

Ao finalizar a Unidade 8 você encerra a proposta de estudo dessa disciplina. Seja no ambiente virtual ou presencial, em cada nova turma de alunos procuro despertar uma mudança de cultura em relação ao emprego tradicional, aquele com “carteira assinada” e estimular o desenvolvimento do próprio negócio. Acredito que o futuro de um país socialmente mais justo tem a sua base na formação de alunos dispostos a assumir riscos para construir e inovar, assim como, formar profissionais com cultura mais ampla, gerando trabalho para si e para os outros sob a forma de empreendimentos.

Creio que cada um de nós tem um futuro brilhante pela frente e espero que as noções básicas de empreendedorismo apresentadas nesta disciplina contribuam para transformar seus sonhos e ideais em realidade.

Não reclame e muito menos se apoie nas “bengalas” que tantas vezes elegemos para camuflar nossas próprias deficiências. Estude, estude muito, conheça um pouco de tudo, aprimore suas habilidades, aprenda um segundo ou terceiro idioma. Insira-se em redes de relacionamento e a partir de hoje, coloque a teoria em prática. Supere-se, seja visionário e empreendedor abrindo seu próprio negócio. Como disse Elmer Letterman: “Sorte é o que acontece quando a preparação encontra a oportunidade”.

Que essas últimas palavras não sejam o final, mas sim o início, a renovação daquilo que imagino ser para você o que há de mais importante, a sua própria vida.



Saiba mais

Para aprofundar as questões abordadas nesta unidade você poderá pesquisar os seguintes livros:

DE MORI, Flávio. Empreender: identificando, avaliando e planejando um novo negócio. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 1998. 255p

DOLABELA, Fernando. O segredo de Luísa. São Paulo: Cultura Ed. Associados, 1999.

SALIM, C.S. et al. Construindo planos de negócio: todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora. 2a ed. rev. e atualizada. São Paulo: Atlas, 1991.

SHEEDY, Edna. Guia do empreendedor para fazer a empresa crescer. São Paulo: Nobel, 1996. 132p.

RESNIK, Paul. A bíblia da pequena empresa: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem-sucedido. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.

PEREIRA, Heitor José; SANTOS, Silvio Aparecido dos. Criando seu próprio negócio: como desenvolver o potencial empreendedor. SEBRAE, 1995.

FARRELL, Larry C; Entrepreneurship: fundamentos das organizações empreendedoras. São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora. São Paulo: Atlas, 1988.

Para concluir o estudo



Parabéns! Você chegou ao final de mais uma etapa de estudo.

Ao escrever o conteúdo dessa disciplina minha intenção é a de colocá-lo em contato com uma das atividades que mais cresce no mundo. Alertá-lo para uma mudança de cultura em relação ao emprego tradicional. Ao longo das unidades, você pôde verificar que o trabalho na forma tradicional, aquele com carteira assinada, vem dando lugar a outras formas de contratação como, por exemplo, o trabalho autônomo ou por tempo determinado. Esse fato pode ser encarado como um problema ou oportunidade, é você quem decide. Mas, como tudo na vida, é necessário um mínimo de preparo para enfrentar novos desafios: conhecer a si mesmo, as atividades inerentes ao empreendedor, às competências necessárias à execução dessa atividade e principalmente uma atitude pró-ativa em relação a todos os obstáculos encontrados no caminho.

Além disso, vimos que constituir uma empresa é uma tarefa de grande responsabilidade, que envolve muita pesquisa e um planejamento estratégico para enfrentar as forças de mercado. Vimos também que, para minimizar os riscos de implantação de um empreendimento, a forma mais acertada é descrever passo a passo a idéia de negócio por meio do Plano de Negócio.

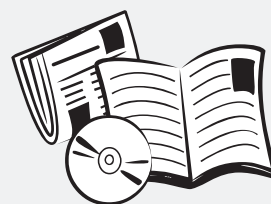
Você, que chegou até aqui, já é um vencedor e está muito à frente de milhões de pessoas que ainda não acordaram para a necessidade de estudar, ou simplesmente não tiveram oportunidade de ampliar suas competências.

Acredite em um ser maior que o acompanha, mas principalmente em você que tem o poder de decidir como quer que seja o seu futuro.

Desejo-lhe grande sucesso!



Referências



ALENCAR, Eunice M. L. Soriano de. **A gerência da criatividade**. São Paulo: Makron Books, 1996.

—**Como abrir e administrar sua empresa**: registro da firma, registro da marca, organização do negocio. Brasília: SEBRAE, 1994. 72p.

CUNHA, Cristiano J C de Almeida; FERLA, Luiz Alberto. **Iniciando seu próprio negócio**. Org.: Cristiano J. C. de Almeida Cunha e Luiz Alberto Ferla - Florianópolis: Instituto de Estudos Avançados, 1997.

DE MORI, Flávio. **Administrando pequenos negócios**. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 1998. 149p.

DE MORI, Flávio. **Empreender**: identificando, avaliando e planejando um novo negócio. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 1998. 255p

DEGEN, Ronald Jean; MELLO, Alvaro Augusto Araujo. **O empreendedor**: fundamentos da iniciativa empresarial. 8. ed. São Paulo: McGraw-Hill, c1989. 368p.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura Ed. Associados, 1999.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship)**: prática e princípios. Tradução de Carlos J. Malferrari Publicação 6. ed. São Paulo : Pioneira, c2000.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship)**: prática e princípios. 5. ed São Paulo: Pioneira, c1998. 378p.

FARRELL, Larry C. **Entrepreneurship**: fundamentos das organizações empreendedoras. São Paulo: Atlas, 1993.

FILION, Louis Jacques e colaboradores. **Boa Idéia! E agora?** São Paulo: Cultura Editores Associados, 2000.

FLEURY, A Fleury, M. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. S. P.: Atlas, 2000.

GERBER, Michael E. **O mito do empreendedor revisitado**: como fazer de seu empreendimento um negócio bem-sucedido. São Paulo: Saraiva, 1996.

GREEN, Paul C. **Desenvolvendo competências consistentes**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

LE BOTERF, Hervé. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. rev. e ampl. Porto Alegre: ARTMED, 2003.

LEZANA, A. G. R.; Tonelli, A. **O comportamento do empreendedor**. In: De MORI, F. Empreender: Identificando, avaliando e planejando um novo negócio. Florianópolis, Escola de Novos Empreendedores, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, 1943. **Estratégia empresarial**: uma abordagem empreendedora. São Paulo : Atlas, 1988.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial**: uma abordagem empreendedora. 2a ed. rev. e atualizada. São Paulo: Atlas, 1991.

PEREIRA, Heitor José; SANTOS, Silvio Aparecido dos. **Criando seu próprio negócio**: como desenvolver o potencial empreendedor: SEBRAE, 1995.

PREDEBOM, José, **Criatividade Hoje** - Como se Pratica, Aprende e Ensina, São Paulo: Atlas, 1999, 156 pg

RESNIK, Paul. **A bíblia da pequena empresa**: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem-sucedido. São Paulo: McGraw-Hill, c1991.

SALIM, C.S., et al. **Construindo Planos de Negócio**: Todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

SHEEDY, Edna. **Guia do empreendedor para fazer a empresa crescer**. São Paulo: Nobel, 1996. 132p.

URIS, A. **Formação de dirigentes**. São Paulo: Ibrasa, 1966.

VAILL, Peter B. **Aprendendo sempre: estratégias para sobreviver num mundo em permanente mutação**. Trad.: Nivaldo Montigelli Junior. – São Paulo: Futura, 1997.

WOODS, Donald R., Ormerod, Shirley D. **Como Tecer uma Rede de Relacionamentos e se Valer Dela**, São Paulo: Nobel, 1996.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. Trad. Maria Helena C. V. Trylinski – São Paulo: Atlas, 2001.

Sobre o professor conteudista



INGO LOUIS HERMANN nasceu em Blumenau (SC), a 15 de maio de 1964. É bacharel em Direito pela Universidade Regional de Blumenau – FURB e mestre em Empreendedorismo pela Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, onde estudou a relação entre a formação dos empreendedores e as competências necessárias para o desenvolvimento dessa atividade. Iniciou sua vida profissional aos dezesseis anos e logo vislumbrou a possibilidade de desenvolver o próprio negócio e, em 1985, fundou a Hermann Ltda, empresa atuante na área de representação comercial e consultoria em controle de qualidade para produtos de exportação. Na Unisul, desde 2002, leciona a disciplina de Empreendedorismo, Negociação e Vendas e Elaboração e Gestão de Projetos, nos seguintes cursos de graduação: Ciência da Computação, Sistemas de Informação, Administração de Empresas e Nutrição. Em 2004, implantou, e atualmente coordena, a Pré-Incubadora de Empresas de Base Tecnológica da Unisul– Campus Norte. É também Coordenador do Núcleo de Projetos e Relacionamento Institucional da Unisul – Campus Norte –, responsável pela interlocução e aproximação ordenada entre a Unisul e entidades públicas e privadas.



Respostas e comentários das atividades de auto-avaliação



Unidade 1

1) Relacione os comportamentos inerentes ao empreendedorismo

Resposta: iniciativa, organizar e reorganizar mecanismos sociais e econômicos, aceitar o risco e o fracasso.

Comentário: A iniciativa é um comportamento necessário ao empreendedor, uma vez que o empreendedor não pode depender de terceiros para iniciar ou levar adiante sua empreitada. A iniciativa está diretamente ligada à proatividade do indivíduo, sendo que as suas consequências positivas ou negativas estão diretamente ligadas a quem as iniciou.

A organização/reorganização de mecanismos sociais e econômicos diz respeito à necessidade que o empreendedor tem de encontrar pessoas e formas de financiamento para seu projeto; em relação a pessoas pode-se ter como exemplo os sócios e os colaboradores que irão trabalhar no empreendimento, assim como a rede de relacionamento que será necessário montar para organizar o empreendimento. Não há empreendimento sem risco, ou seja, o risco faz parte do negócio, em algumas circunstâncias o fracasso é inevitável; a empresa pode falir mas o empreendedor jamais. Para o empreendedor de sucesso o fracasso é parte do aprendizado.

2) Qual a importância de se estudar o empreendedorismo?

Resposta: a importância do estudo do empreendedorismo reside numa forma inovadora de enfrentar as adversidades impostas pelo mercado. Pode-se dizer, ainda, que contribui significativamente com o desenvolvimento econômico e social e a geração de trabalho e renda.

Comentário: As organizações de forma geral passam por um momento de grande turbulência; a concorrência é cada vez mais acirrada; a necessidade de inovação e a procura incessante pela diminuição de custos exige um repensar dos sistemas produtivos e, conseqüentemente, da manutenção de recursos humanos. No mundo, muitos postos de trabalho simplesmente deixaram de existir e outros, foram substituídos por máquinas. A saída para a geração de trabalho e renda parece se pautar cada vez mais na criatividade e na formação de novos empreendimentos

3) Relacione os benefícios que podem ser verificados quando novas empresas são constituídas.

Resposta: empregos, novos segmentos de mercado, aumento da produção de bens e serviços e dinamismo na economia das comunidades onde se encontram.

Comentário: Até o início da década de 90 verificava-se a existência de grandes empresas e influência do estado. A partir daí, as micro e pequenas empresas começaram a tomar conta do cenário, sendo que, atualmente no Brasil, são responsáveis por mais de 90% das contratações da força de trabalho. Isso é uma tendência mundial. Quando uma grande empresa se instala, traz consigo um número muito grande de outras pequenas empresas, que irão suprir com matérias primas necessárias a linha de produção da primeira. Naturalmente, os benefícios para a sociedade são grandes, uma vez que há necessidade de contratação de mão de obra local, e os salários advindos desse trabalho são injetados na economia local.

4) Por que, a experiência profissional é importante para a constituição de um empreendimento?

Resposta: os empreendedores tiram da própria experiência profissional a motivação, idéia, habilidade empresarial e os contatos profissionais para dar sustentação à criação de seus empreendimentos.

Comentário: Iniciar o próprio negócio é uma tarefa que exige muito trabalho, cuidado e percepção. Não havendo experiência, o trabalho do empreendedor torna-se ainda mais difícil. Isso não quer dizer que não se possa iniciar um empreendimento em uma atividade totalmente nova, mas os empresários são unânimes em dizer que a experiência prévia, muitas vezes, durante a vida da empresa foi essencial para a continuidade do negócio.

5) Qual a importância da instrução formal para a implantação e desenvolvimento de um negócio?

Resposta: há um número significativo de empresas estabelecidas no mercado, as quais sabidamente têm grande sucesso, e seus dirigentes possuem uma baixa escolaridade. Porém, a pesquisa demonstra que esses mesmos empresários consideram que seria mais fácil administrar o empreendimento se tivessem melhor formação.

Comentário: o estudo não garante que o empreendedor terá sucesso, porém vivemos na era da tecnologia de informação, o que exige atualização constante independentemente do setor no qual se pretende atuar.

Unidade 2

1) Dentre os conceitos de empreendedorismo, relacionados na Seção 1 desta unidade, identifique aquela que considera a mais adequada e justifique sua escolha.

Resposta livre.

2) Relacione as vantagens associadas à atividade do empreendedor e explique por que o lucro não aparece em 1º lugar?

Resposta: a) desejo de realização pessoal, b) contribuição à sociedade, c) lucro, d) independência, e) estilo de vida prazeroso. O lucro não aparece em 1º lugar, porque o empreendedor considera que ganhar dinheiro é a consequência do trabalho bem feito. Normalmente, o desejo de realização profissional e independência aparecem em primeiro lugar.

Comentário: o empreendedor tem consciência de que iniciar um novo negócio normalmente leva tempo para apresentar retorno, a pesquisa demonstra que ele é um indivíduo que quer estabelecer suas próprias regras em relação ao trabalho e como este deve ser executado. Ele busca melhorias em processos, produtos e serviços, provando para si mesmo, e conseqüentemente para a sociedade, que é possível mudar e melhorar o que vem sendo feito. O prêmio por esta iniciativa é o tão almejado lucro.

3) Relacione as desvantagens associadas à atividade do empreendedor.

Resposta: muito trabalho, energia emocional e a possibilidade de fracasso.

Comentário: especialmente nos primeiros anos, o empreendedor trabalha muito mais do que se estivesse empregado em alguma empresa. Este trabalho se reflete também na família, que deveria apoiá-lo, o que nem sempre acontece, cabendo somente ao empreendedor a continuidade do processo já iniciado. A possibilidade de fracasso também é uma constante, justamente porque o mercado é extremamente dinâmico, exigindo do empreendedor adaptações frequentes.

4) Relacione 3 características associadas ao empreendedor, as quais você considera mais importantes e justifique o porquê de sua escolha.

Resposta livre.

5) As atividades do empreendedor variam de acordo com a atividade empresarial, porém vender é uma atividade comum independente da atividade empresarial. Explique o porquê dessa importância.

Resposta: toda empresa coloca seus produtos e serviços no mercado visando a retorno financeiro e, por isso, vender torna-se essencial. Além disso, o empreendedor não vende apenas o que produz mas a própria empresa e seus ideais.

Comentário: O empreendedor pode até contratar uma equipe de vendas para fazer o trabalho, mas terá que estar convencido de que o que produz é vendável para promover ele próprio a venda e motivar a equipe. Ou seja, o trabalho de venda é essencial. Além disso, o empreendedor não vende apenas o que produz, mas também a missão da sua empresa, a sua idéia de negócio, etc. Precisa atuar como um líder, persuadindo sócios, fornecedores, clientes, funcionários, etc.; é um trabalho de venda e de convencimento constante.

6) Identifique e relacione as 4 características associadas ao intra-empendedor.

Resposta: independência, líder visionário, flexibilidade, incentivo ao trabalho em equipe, persistência.

Comentário: Ainda que o intra-empendedor ou empreendedor corporativo não seja totalmente autônomo em sua atividade, precisa de espaço dentro da empresa

para criar e procura ser independente. É também um líder visionário no sentido de que, ao criar algo novo, precisa “vender” essa idéia aos demais integrantes do grupo de trabalho, incentivando com isso o trabalho e as decisões da equipe, para juntos alcançarem o sucesso. Nessa empreitada, naturalmente precisa agir com cautela e flexibilidade sem a imposição de idéias. A persistência é uma característica essencial uma vez que toda nova idéia encontra resistências até que efetivamente seja implementada.

Unidade 3

1) Relacione os três elementos que contribuem para a formação do empreendedor e explique por que o histórico profissional é tão importante nesse processo.

Resposta: ambiente familiar, idade, histórico profissional

Comentário: a importância do histórico profissional nesse processo se deve à experiência adquirida em atividades profissionais anteriores, seja como empregado ou até mesmo como empresário. A experiência anterior sugere que o indivíduo tenha realizado diversas atividades e aprendido até mesmo com os erros que possivelmente poderão ser evitados no novo empreendimento. Além disso, é grande o leque de habilidades e conhecimentos necessários para implementar um empreendimento e, nos primeiros tempos da nova empresa, o empreendedor terá que assumir pessoalmente a realização dessas tarefas.

2) Identifique, citando os três elementos que compõem a competência e quais os conhecimentos técnicos relacionados ao negócio.

Resposta: os elementos que compõem a competência são: conhecimentos, habilidades e atitudes, e os conhecimentos técnicos relacionados ao negócio referem-se à tecnologia envolvida no desenvolvimento do produto ou prestação de serviço e aos processos que possibilitam o controle de qualidade no desenvolvimento do produto ou prestação de serviço.

3) Dentre as habilidades citadas na Unidade 3 destaca-se a comunicação persuasiva. Explique o que você entende por comunicação persuasiva.

Resposta livre.

Unidade 4

1) Defina rede de relacionamento.

Resposta: É um conjunto de pessoas com as quais se mantém contato. De forma mais técnica, pode-se dizer que são sistemas organizados, capazes de reunir indivíduos e instituições de forma democrática e participativa em torno de objetivos comuns.

Comentário: Você pode formar uma rede de relacionamento em sua sala de aula, com seus familiares, com seus amigos, na igreja, no clube, no trabalho, etc. De qualquer forma, é importante que você não perca a chance de conhecer pessoas e registrar nomes, endereços, telefones, e-mails e principalmente o que elas fazem e de que forma podem contribuir com eventuais necessidades que você tenha. Empreendedores vivem conhecendo pessoas e trocando informações para criar oportunidades de negócio.

2) Na Seção 2 desta unidade, são citadas algumas formas de se construir a rede de relacionamentos. Pense na sua atividade profissional atual e procure identificar aquela que você já vem praticando e que poderia ser um exemplo da construção da sua rede de relacionamento. Explique a sua escolha.

Resposta livre.

Unidade 5

1) Toda idéia é uma oportunidade? Por quê?

Resposta: não, nem toda idéia é uma oportunidade. Para que uma idéia se transforme em uma oportunidade, precisa ser testada e verificada a viabilidade do empreendimento, considerando-se aspectos técnicos, físicos, financeiros e principalmente de mercado.

Comentário: A idéia, em princípio, pode ser brilhante, porém muita pesquisa deve ser feita antes de ser colocada em prática. Uma das formas de testar a idéia de negócio é por meio do Plano de Negócio. Nele são delineados todas as necessidades do empreendimento e as possibilidades de retorno, inclusive determinando o prazo. Não há garantia de sucesso ao se fazer o Plano de Negócio, porém minimizam-se os riscos.

2) Relacione os fatores que inibem a criatividade e identifique aquele que você considera ser a sua maior deficiência.

Resposta: Alguns fatores que podem ser citados são: acomodação, miopia, imediatismo, insegurança, pessimismo, timidez, prudência, desânimo, dispersão. A resposta é livre.

3) Testar a idéia de negócio por meio da pesquisa é o que os técnicos chamam de validação, a qual é dividida em 5 estágios principais. Relacione os cinco estágios de validação da idéia.

Resposta: estágio de idéia, estágio de conceito, estágio de desenvolvimento do produto, estágio de teste de marketing e comercialização e início do ciclo de vida do produto.

Comentário: Devem-se identificar idéias promissoras de novos produtos, e aquelas consideradas impraticáveis devem ser eliminadas, permitindo a máxima utilização de recursos da empresa.

4) Quais os seus sonhos? Relacione pelo menos cinco que você considera mais importantes.

Resposta livre.

5) Considerando a relação de sonhos elaborada na questão anterior e aproveitando o gráfico da Unidade 5, Seção 5 - "linha da vida" -, estabeleça suas metas de curto, médio e longo prazo.

Comentário: As metas devem ser estabelecidas por você e devem ser: específicas, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e temporais.

Unidade 6

1) Identifique qual o tipo de sociedade mais comum, conceituando-a.

Resposta: a sociedade mais comum é a sociedade limitada, aquela em que a responsabilidade de cada sócio é restrita ao valor de suas quotas, mas todos respondem solidariamente pela integralização do capital social.

Comentário: o capital social divide-se em quotas, iguais ou desiguais, cabendo uma ou diversas a cada sócio. A sociedade será gerenciada por uma ou mais pessoas (sócios ou não), designadas no contrato social ou em ato separado, e o gerente passa a ser denominado administrador.

2) Explique o que é patente e *royaltie*.

Resposta: patente é uma concessão do governo para exploração comercial de uma invenção, em troca da revelação de seu funcionamento. A licença do direito de uso da invenção por outro gera o pagamento de uma taxa pelo uso denominada de *royaltie*.

Comentário: a patente de uma invenção protege e permite ao seu inventor o direito de cobrança dos *royalties*, assim como incentiva para que novas criações sejam desenvolvidas, contribuindo com o desenvolvimento econômico e social. No Brasil infelizmente ainda não há uma cultura disseminada em relação ao registro de patentes.

3) Explique o que entende por marca registrada.

Resposta: a marca identifica produtos ou serviços de uma empresa e os distingue de outros iguais ou semelhantes de outra empresa. É uma ferramenta que determina diferencial de mercado, uma vez que identifica a origem do produto, evitando que terceiros peguem carona no sucesso comercial de empresas que investem no produto, qualidade, pesquisas, etc.

Comentário: Os produtos e serviços estão cada vez mais iguais em qualidade e preço. A diferença, muitas vezes, reside na forma como se presta o serviço e também numa marca forte e reconhecida pelos consumidores.

4) Explique o que entende por direito autoral.

Resposta: trata-se da garantia sobre o direito moral e patrimonial dada ao autor sobre a autoria e criação de uma obra.

Comentário: cabe ao autor da obra o direito exclusivo de utilizar, fruir e dispor de obra literária, artística ou científica. Só com a autorização do autor, um terceiro pode utilizar a obra, parcialmente ou na íntegra.

Unidade 7

1) Explique o que entende por Plano de Negócio.

Resposta: é um documento de caráter confidencial preparado pela administração da empresa, contendo descrição detalhada do passado, presente e futuro da organização. É geralmente utilizado para atrair investimentos, conseguir empréstimos ou financiamentos, promover controle interno de integração e envolvimento do pessoal.

Comentário: O plano de negócio é um documento que faz a radiografia de onde o empreendimento está e para onde quer ir. São analisados diversos pontos relacionados à empresa como, por exemplo: o corpo administrativo, as competências de cada pessoa envolvida nos cargos-chave, as forças de mercado e sua influência sobre o negócio, o produto, suas características e as principais estratégias que irão nortear a empresa na busca de seu sucesso.

2) Uma das perguntas que o plano de negócio deve responder é: Qual o potencial do mercado-alvo? Explique o que entende por potencial do mercado-alvo.

Resposta: mercado alvo é o conjunto de clientes dentro de um universo maior que podem ter interesse na aquisição do produto/serviço da empresa, e o potencial refere-se ao número/quantidade de clientes com capacidade financeira para adquirir os produtos/serviços oferecidos à venda.

Comentário: determinar o potencial do mercado-alvo nem sempre é tarefa fácil de ser realizada. Porém, é imprescindível que se faça um estudo desses números para determinar a quantidade de produto/serviço a ser produzida pela empresa, onde estão os clientes, qual a política de distribuição que será adotada, etc.

3) Por que a empresa deve desenvolver um plano de negócio?

Resposta: é através desta ferramenta que a empresa consegue planejar e decidir o futuro, tendo como base o passado, sua situação atual em relação ao mercado, clientes e concorrência e as competências instaladas.

Comentário: Através do plano de negócio a empresa consegue planejar seu futuro e minimizar riscos, identificar pontos fortes e fracos bem como as oportunidades e ameaças e, a partir daí, definir estratégias de ação para levar a empresa ao sucesso.

4) Relacione as três regras que você considera mais importantes sobre como deve ser escrito o plano de negócio, explicando o porquê da sua escolha.

Resposta livre.

5) Qual a estrutura mais adequada de um plano de negócio?

Resposta: o plano de negócio deve ser composto por uma estrutura mínima que permita o entendimento sobre o negócio que se pretende implementar, considerando-se como a empresa está ou será organizada, objetivos, produtos/serviços, mercado, estratégia de marketing e plano financeiro. Não há uma estrutura mais adequada, mas um plano escrito para atender à necessidade de quem irá analisá-lo.

Comentário: o Plano de negócio deve ser escrito considerando também para quem será apresentado. Isso porque muitas vezes o Plano de Negócio é escrito e apresentado para investidores que ajudarão o empreendedor a implementar o empreendimento. Assim, se o plano de negócio for apresentado para um banco, as atenções do gerente estarão voltadas para a análise financeira, se for um parceiro provavelmente focará atenção na análise de mercado e oportunidades de lucro, e assim por diante.

6) Relacione e explique três motivos pelos quais um plano de negócio fracassa.

Resposta livre.

Atividades de avaliação a distância



Realize as atividades propostas e depois envie para seu professor tutor via Sistema Tutorial.

Atenção: as respostas a esta atividade vão compor a sua avaliação a distância.

Orientações:

Orientações para envio da atividade ao professor tutor:

- Via correio ou fax – preencha e envie as folhas para destacar presentes no final deste livro didático;
- Via Internet – vide instruções no manual do aluno – Sistemas Tutorial da Unisul/Virtual.
- Leia com atenção os enunciados e responda as questões:



Atividade de avaliação a distância

Disciplina: Empreendedorismo

Professor tutor:

Nome:

Código Acadêmico:

Data:

E-mail:

Observações:

- Realize as atividades propostas e após envie para o seu professor tutor via Sistema Tutorial UnisulVirtual.
- Verifique no Mural do Ambiente Virtual de Aprendizagem ou junto a Monitoria Virtual, a data limite da entrega.
- A pontualidade na entrega da avaliação é um fator que será considerado na sua avaliação.
- Esta avaliação é referente às unidades 1 a 6.

1) Leia com atenção o texto sobre a história de sucesso de Edna Onodera, a empresária que conseguiu erguer a maior rede de clínicas de estética do país, e depois responda as questões abaixo:

- a) Identifique e transcreva em que trecho do texto a empresária demonstra ter "iniciativa própria" para implementar o negócio.
- b) Identifique e transcreva em que trecho do texto a empresária demonstra ter "autonomia" para conduzir o empreendimento.
- c) Identifique e transcreva em que trecho do texto a empresária demonstra "autoconfiança" para implementar o negócio.
- d) Identifique e transcreva em que trecho do texto Edna demonstra "otimismo" na condução do empreendimento.
- e) Identifique e transcreva em que trecho do texto a empresária demonstra a "necessidade de realização".
- f) Identifique e transcreva em que trecho do texto Edna demonstra "energia" para suplantare os obstáculos inerentes a implantação do empreendimento.
- g) Identifique e transcreva em que trecho do texto Edna demonstra dar ouvidos a sua "intuição" para conduzir o negócio.

- h) Identifique e transcreva em que trecho do texto a empresária demonstra “liderança” na condução do empreendimento.
- i) Identifique e transcreva em que trecho do texto a empresária demonstra “assumir riscos”.
- j) Identifique e transcreva em que trecho do texto Edna demonstra “persistência” para suplantar os obstáculos inerentes a implantação do empreendimento.
- k) Identifique e transcreva em que trecho do texto Edna demonstra “flexibilidade” para tratar os assuntos relacionados ao seu empreendimento.
- 2) Você acredita que Edna é uma pessoa comprometida com o negócio que resolveu implantar? Justifique a sua opinião.

DE SECRETÁRIA A RAINHA DA BELEZA

Como a empresária Edna Onodera conseguiu erguer a maior rede de clínicas de estética do país?

Ao longo de quase todo o ano de 1978, a secretária Edna Onodera acomodava-se todas as noites, às oito e meia, no sofá de seu pequeno apartamento, localizado no bairro da Aclimação, em São Paulo, para assistir a mais um capítulo da novela *Dancin’ Days*, exibida pela Rede Globo. Mais do que acompanhar o desenrolar da trama escrita por Gilberto Braga, que marcou época na teledramaturgia nacional, o que mais interessava a Edna, então com 22 anos, era saber como a personagem Júlia Matos, vivida pela atriz Sonia Braga, daria um dribble nas adversidades da vida, à frente de um negócio novo para a época: uma pequena academia de ginástica equipada com sauna e sala de dança. A novidade enchia os seus olhos e povoava os seus pensamentos de sonhos. “Como eu sou vaidosa e não tinha dinheiro suficiente para cuidar da minha própria aparência, eu jurei que um dia seria dona de um lugar parecido e deixaria para trás a vida de empregada”, afirma Edna.

Três anos mais tarde, ela decidiu ir à luta. Transformou duas das salas da academia de judô do marido, Ikuo Onodera (local de treinamento da seleção brasileira de judô), numa academia de ginástica. Deu certo. Edna ergueu, em 24 anos, a maior rede de serviços de estética e beleza do país, a Onodera, que oferece à clientela tratamentos como combate à celulite, flacidez e gordura localizada, entre outras coisas.



Fonte: SIMÕES, Kátia. De secretária a rainha da beleza. *Pequenas Empresas & Grandes Negócios*. São Paulo, nº 196, p.34-39, mai. 2005.

Com 50 unidades, 46 delas franqueadas, e um faturamento de 36,5 milhões de reais em 2004, a sua Onodera detém, sozinha, uma fatia equivalente a 2,8% da receita anual das redes que atuam no ramo, de 1,3 bilhão de reais. Segundo Edna, a idéia, nos próximos cinco anos, é aumentar a sua participação de mercado para 20%, atingindo a marca de 300 clínicas em todo o país. Além disso, quer alçar vôos na Europa e nos Estados Unidos.

Tamanha agressividade e disposição para correr riscos não é novidade para a concorrência, que já se acostumou com o seu jeito explosivo. Descendente de italianos e nascida em Clementino, interior de São Paulo, Edna diz, sem remorso, que é movida pela emoção, mais do que pela razão. Mas, desde o início, sabia onde queria chegar. “O empreendedor de verdade não sonha pequeno”, afirma. “Eu almejava ser uma referência em tratamentos de beleza.”

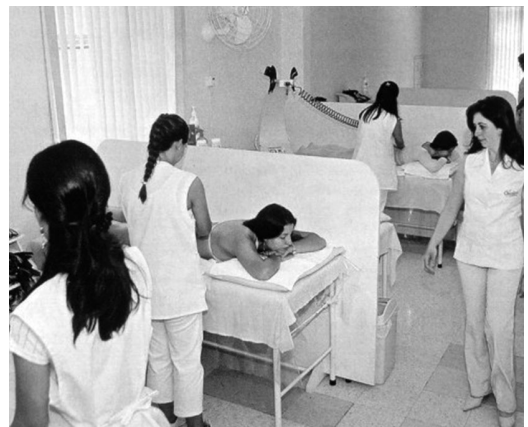
De acordo com Edna, hoje com 49 anos, a vida que ela desenhara para si era muito diferente da vida que sua família levava. Cedo, descobriu que, para ter a roupa da moda, era preciso se esforçar. Afinal, a renda dos pais mal dava para garantir o sustento de seus 11 filhos. Ainda adolescente, Edna começou a transformar bananas em doces, para conseguir o dinheiro da matinê do cinema. Depois, passou a trabalhar na área de móveis. Lixava peças antigas e as oferecia como raridade. “Vendia tudo rapidinho”, diz.

“Com tantas idéias para pôr em prática, ganhar um salário minguaado de secretária no fim do mês era muito pouco. Não nasci para receber ordens. Eu gosto é de fazer as coisas acontecerem.”

Viúva e mãe de quatro filhos, Edna lembra com orgulho do tempo em que, para levar os seus planos adiante, teve que deixar o próprio apartamento para morar no porão da academia. “Não havia dinheiro para pagar dois aluguéis. As crianças dormiam sobre o tatame”, afirma.

MÃOS À OBRA – Edna investia a receita obtida com as mensalidades pagas pelas alunas de ginástica em macas e produtos para limpeza de pele e para massagem. Trabalhava duro, como faz questão de frisar. Fazia o papel de recepcionista e de faxineira, negociava com bancos e credores, e ainda pesquisava o que havia de novo na área em revistas e seminários voltados ao setor.

Segundo a empresária, em meados dos anos 80, embora a concorrência fosse pequena, ela logo percebeu que era preciso somar serviços, oferecer algo que tocasse o bem-estar das pessoas, para atrair e conquistar o público. Contar com o aval de um médico respeitado era,



e ainda é, algo essencial para o desenvolvimento da atividade, já que a estética mexe com a saúde das pessoas, com a qual não se pode brincar. Por isso, ela procurou cercar-se de profissionais experientes, como o endocrinologista Tsuyoshi Yamashita, amigo da família, e a quem convenceu a apoiar o novo negócio.

Por insistência das próprias clientes, os serviços de estética foram, aos poucos, tomando o espaço das aulas de ginástica. “Por sete anos sobrevivemos. Vendíamos o almoço para comprar o jantar, diz ela.”

Inquieta por natureza, Edna resolveu recomeçar. Desta vez, queria montar uma clínica de estética moderna, com várias salas, e oferecer tratamentos diferenciados para a clientela. Em 1995, alugou um casarão em Moema, bairro nobre de São Paulo. Para desespero do marido, gastou o que tinha e o que não tinha. “Passei várias noites sem dormir, calculando em detalhes como pagaria o aluguel, o material da reforma, os professores e os equipamentos”, afirma. “Nem pensava em recorrer aos bancos, até porque, naquela época, e ainda hoje, eles só dão crédito a quem tem dinheiro.”

Por sorte, ou provavelmente pelo número de faixas que ela diz ter espalhado ilegalmente pela região “eu pendurava a propaganda, a Prefeitura retirava e multava” a clientela aumentou.

No primeiro mês, bateu na trave. E, no segundo, mais uma vez, foi obrigada a se desfazer do pouco que tinha, para manter a empreitada. Trocou uma perua Quantum usada por um Fiat 147 mais do que rodado. “Na primeira curva, quase o volante saiu na minha mão, diz. Faz parte do jogo. Quem acredita no próprio sonho tem que abrir mão da comodidade do presente para construir o futuro.”

Edna precisava do carro para transportar uma pequena televisão, um videocassete e o professor de ginástica para as reuniões que ela promovia em condomínios e clubes, para divulgar a clínica. Nos chás da Onodera, ela passava um filme institucional de produção caseira e arrecadava algumas inscrições. Ao lado das faixas e dos panfletos, foi a melhor forma que a empresária encontrou para tornar a clínica mais conhecida. Ganhava os clientes por oferecer um preço mais acessível que a concorrência e por lançar pacotes especiais, de acordo com a necessidade e o bolso do freguês. Em pouco tempo, Edna já administrava três clínicas. Era figura freqüente nos programas femininos da televisão. Conseguiu comprar a primeira casa própria e, segundo ela, ainda deu para fazer um pezinho de meia.

EXPANSÃO DESREGRADA – No começo, com o mercado de estética e beleza em franco crescimento, a empreendedora conta que apostar na expansão era uma necessidade, até porque, se ela não o fizesse, a concorrência passaria por cima. “Enxergar o futuro é uma coisa, ter dinheiro na mão para multiplicar o negócio é outra”, diz Edna.

Foi a filha Lucy, na época estudante de administração de empresas na Universidade de São Paulo (USP), quem a convenceu a conhecer de perto o funcionamento do sistema de franquias. “Minha mãe sempre fez tudo de forma intuitiva, movida pelo impulso”, afirma Lucy, hoje braço direito de Edna na Onodera. “Dividir decisões e a própria marca com outros parceiros soava como uma loucura. Mas ela aceitou.”

De certa forma, Edna tinha razão em pensar duas vezes antes de tomar uma decisão tão importante: Mesmo com as clínicas operando no azul e com a marca respeitada no mercado, ela não tinha um padrão de negócio desenhado para ser administrado por terceiros. A Onodera era o espelho da ousadia de sua criadora. Era Edna quem decidia o que comprar e que tipo de tratamento colocar em prática. Negociava cada centavo junto aos fornecedores, mas era capaz de gastar fortunas se acreditasse na força de um novo aparelho para combater a celulite.

Com a ajuda de uma empresa especializada em franchising, a primeira franquia abriu as portas no ano 2000. Mas Edna cometeu alguns erros que acabaram por lhe criar problemas sérios. Primeiro, começou a franquear antes de concluir o seu manual de boas práticas para treinar os parceiros. Num piscar de olhos, havia dezenas de unidades e muitos outros candidatos a franqueados. Eles estavam dispostos a investir 250.000 reais numa clínica que pode faturar cerca de 60.000 reais por mês, segundo Edna, quando operada com custos enxutos e clientela fiel, mas careciam das informações adequadas para tocar o negócio.

Outro erro primário foi selecionar os primeiros parceiros mais pela confiança e pela amizade do que pelo espírito empreendedor. Resultado: algumas unidades tiveram que ser fechadas e outras foram repassadas para novos franqueados. Além disso, acumulou um punhado de queixas registradas no Procon, órgão de defesa do consumidor. “As lições foram duras, mas conseguimos consertar a rota”, afirma Edna.

Apesar dos tropeços, normais em qualquer negócio que se preze, a Onodera exerceu um papel fundamental para a democratização dos serviços de estética no país. “Ela permitiu às mulheres de menor poder aquisitivo usufruir de um serviço até então reservado às classes mais abastadas”, declara Valter Peracchi, sócio da Dicorp, uma das pioneiras do ramo em São Paulo, hoje com cinco unidades próprias. Segundo ele, Edna descobriu um nicho de mercado com grande potencial e depositou todas as suas fichas nessa proposta. “Incomodou muita gente, mas não há como negar que amargou alguns desalentos por crescer rápido demais”, diz Peracchi.

Lição aprendida e diante de dezenas de franquias para administrar, Edna admitiu, pela primeira vez, que não conseguiria mais dirigir sozinha a Onodera. Era preciso profissionalizar a empresa para crescer com consistência. Há um ano, ela contratou uma consultoria especializada em gestão de negócios, a Interquality.

Hoje, a rede é dirigida por um conselho administrativo, do qual Edna e a filha Lucy fazem parte, mas é um profissional de mercado, Edison Hermann, quem coordena o dia-a-dia do negócio. Segundo Diana Uemura, diretora-geral da Interquality, mais uma vez Edna provou ser uma empreendedora diferente da maioria. Foi capaz de superar o próprio ego, de acordo com a consultora, em benefício da vida longa da rede. "Isso é muito difícil, principalmente para quem foi a única a dar as cartas por mais de 20 anos", afirma Diana. Para desenhar o que será a Onodera em 2010, a empresa vive um período de ebulição.

Enxugou a sua estrutura administrativa e desenvolveu um centro de pesquisa para validar seus tratamentos. Criou, também, uma espécie de test drive para os candidatos a franqueado. Eles passam uma semana administrando uma franquia em atividade, para avaliar melhor se gostam realmente do negócio e para que a Onodera possa analisar melhor se o candidato é adequado.

Além disso, a rede se prepara para abrir outras frentes de atuação, como a oferta de produtos de beleza com sua própria grife. As mudanças passam ainda pelo reposicionamento da marca no mercado, com o objetivo de conciliar o interesse de quem investe na Onodera e de quem consome seus serviços. "A proposta é compreender e compartilhar as impressões, as tendências e os valores dos grupos preocupados com padrões de consumo e qualidade de vida", afirma José Roberto Martins, da Global Brands, responsável pela mudança de toda a identidade visual da rede.

TEMPO LIVRE - Com um retrospecto de 24 anos na estrada, Edna afirma que o trabalho e o desafio pelo novo ainda são as suas principais fontes de energia. Não é à toa que até mesmo nos horários de lazer ela encontra um espaço para prospectar um novo negócio. Foi assim, por exemplo, quando comprou uma escuna e, poucos meses depois, colocou-a na água para fazer roteiros turísticos. Foi assim também quando abriu uma videolocadora e uma lanchonete. "Passei tudo para a frente na hora certa", afirma.

Atualmente, com mais tempo livre para cuidar de si e mimar a família, Edna faz todos os tratamentos de beleza a que tem direito. "Faço botox, massagens, drenagem linfática e dou minhas caminhadas diariamente", declara.



Apreciadora de um chopinho gelado, consegue encontrar as amigas nos bares repaginados da cidade e, pelo menos uma vez por semana diz que frequenta um restaurante japonês. “Como de tudo. Aprendi com o meu marido a valorizar cada detalhe da cozinha oriental, diz. Edna se classifica como uma péssima dona-de-casa, que mal sabe preparar um macarrão ao alho e óleo. Daqui para frente, pretende aproveitar a vida viajando. E, diante desse novo comportamento, a quem aposta que ela está pronta para abandonar o tatame, rapidamente responde: “Quero ter mais tempo livre, mas passar totalmente o bastão, não”, afirma. “Eu ainda sofro, choro e me emociono com cada passo da Onodera.



