

**AS-053**

**Inovação de impacto socioambiental**

**Plano de Negócios**  
**Elementos básicos**

Marcelo Cunha

29/10/2019 e 5/11/2019



# **EMPREENDEDORES E EMPREENDIMENTOS**

# O PROCESSO EMPREENDEDOR

- Principais características relacionadas às trajetórias individuais, às redes de relações profissionais e ao contexto sócio econômico
- Fontes principais: pesquisa do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e pesquisas Instituto de Economia (UNICAMP)

# Processo empreendedor: motivações para empreender

Motivação	Total	%
Realização pessoal	89,9	
Por em prática os conhecimentos pessoais	81,7	
Melhorar a renda pessoal	74,0	
Contribuir com a sociedade	51,5	
Ser o próprio chefe	44,4	
Ser como um empresário admirado	30,8	
Obter status social	23,1	
Ficar rico	22,5	
Por estar desempregado	10,7	
Seguir a tradição familiar	9,5	
Por não ter podido estudar	3,6	
Média de menções	4,4	

BID: pesquisa realizada com amostra de 169 empresas no Brasil

# Processo empreendedor: aquisição das competências

%

Competência	Experiência no trabalho	Contexto familiar	Universidade	Cursos de treinamento	Escola técnica	Ensino médio
Solução de problemas	89,3	29,0	36,7	32,5	22,5	8,9
Trabalhar em equipe	81,7	19,5	26,0	17,8	10,1	10,1
Negociar	79,9	18,3	10,7	16,0	3,6	2,4
Administrar	76,9	17,2	23,7	28,4	7,1	1,2
Tolerar a incerteza	75,1	30,2	13,6	11,2	1,8	1,2
Planejar	74,6	18,9	27,8	27,2	6,5	3,0
Trabalho duro	72,2	43,8	12,4	3,6	4,7	1,8
Convencer e motivar	69,8	28,4	16,0	28,4	3,6	5,3
Conhecimento técnico	66,9	5,9	44,4	30,8	29,0	5,3
Marketing	66,3	6,5	20,7	28,4	6,5	0,6
Comunicar-se	65,7	39,1	26,6	26,6	6,5	13,0
Capacidade para relacionar-se com outras pessoas	64,5	52,1	26,6	17,8	8,3	12,4
Criatividade	63,3	27,2	28,4	14,8	13,0	11,8
Vocação para os negócios	62,1	33,1	13,0	13,6	7,1	5,9
Média de menções	10,1	3,7	3,3	3,0	1,3	0,8

BID: pesquisa realizada com amostra de 169 empresas no Brasil

# Processo empreendedor: identificação de oportunidades

%

<b>Fonte</b>	<b>Total</b>
Experiências em trabalhos/atividades anteriores	78,1
Interação/discussão com outras pessoas	71,0
Participação em feiras comerciais	37,3
Revistas	29,0
Leitura de jornais	26,0
Leitura de artigos acadêmicos	13,0
Outros	8,9
Internet	8,3
Televisão, radio	4,1
Média de menções	2,8

BID: pesquisa realizada com amostra de 169 empresas no Brasil

# Principais problemas nos 3 primeiros anos

<b>Problemas</b>	<b>Total (%)</b>
Ter um fluxo de caixa equilibrado	80,7
Conseguir clientes	75,9
Contratar empregados qualificados	73,5
Adquirir máquinas e equipamentos adequados	60,2
Obter informação de mercado	54,8
Gerenciar a empresa	54,2
Conseguir fornecedores adequados	53
Adaptar os produtos / serviços às necessidades dos	48,2
Certificação com padrões de qualidade	47,6
Gerenciar a produção	45,8
Gestão das relações com os clientes	39,2
Contratar gerentes	33,1
Média de menções	6,66

BID: pesquisa realizada com amostra de 169 empresas no Brasil

# pRoduTo?





# PRODUTO

**Qualquer coisa (bem ou serviço,  
tangível ou não)  
que possa ser levada ao mercado  
para aquisição e utilização  
e que satisfaça necessidades ou  
desejos**

(Philip Kotler)

# VALOR E SATISFAÇÃO

## 3. VALOR E SATISFAÇÃO: FUNDAMENTOS

DE TERMINANTES DAS RELAÇÕES ECONÔMICAS NOS MERCADOS



# PRODUTO E VALOR

## EXPECTATIVAS

(Valor total esperado pelo cliente - “ex ante”: Conjunto de benefícios que se busca a partir da aquisição e utilização de determinado produto)

**vs.**

## DESEMPENHO PERCEBIDO

(Valor efetivamente recebido e desfrutado ou reconhecido pelo Cliente - “ex post”)

- **O VALOR TOTAL ESPERADO** está vinculado a **ATRIBUTOS** que podem ser gerenciados pela **EMPRESA**:
  - O Produto em si (o que é; para que serve)
  - Os Serviços correlatos (antes, durante e depois das vendas)
  - A equipe (colaboradores) diretamente envolvida
  - A Imagem (prévia e corrente) da empresa

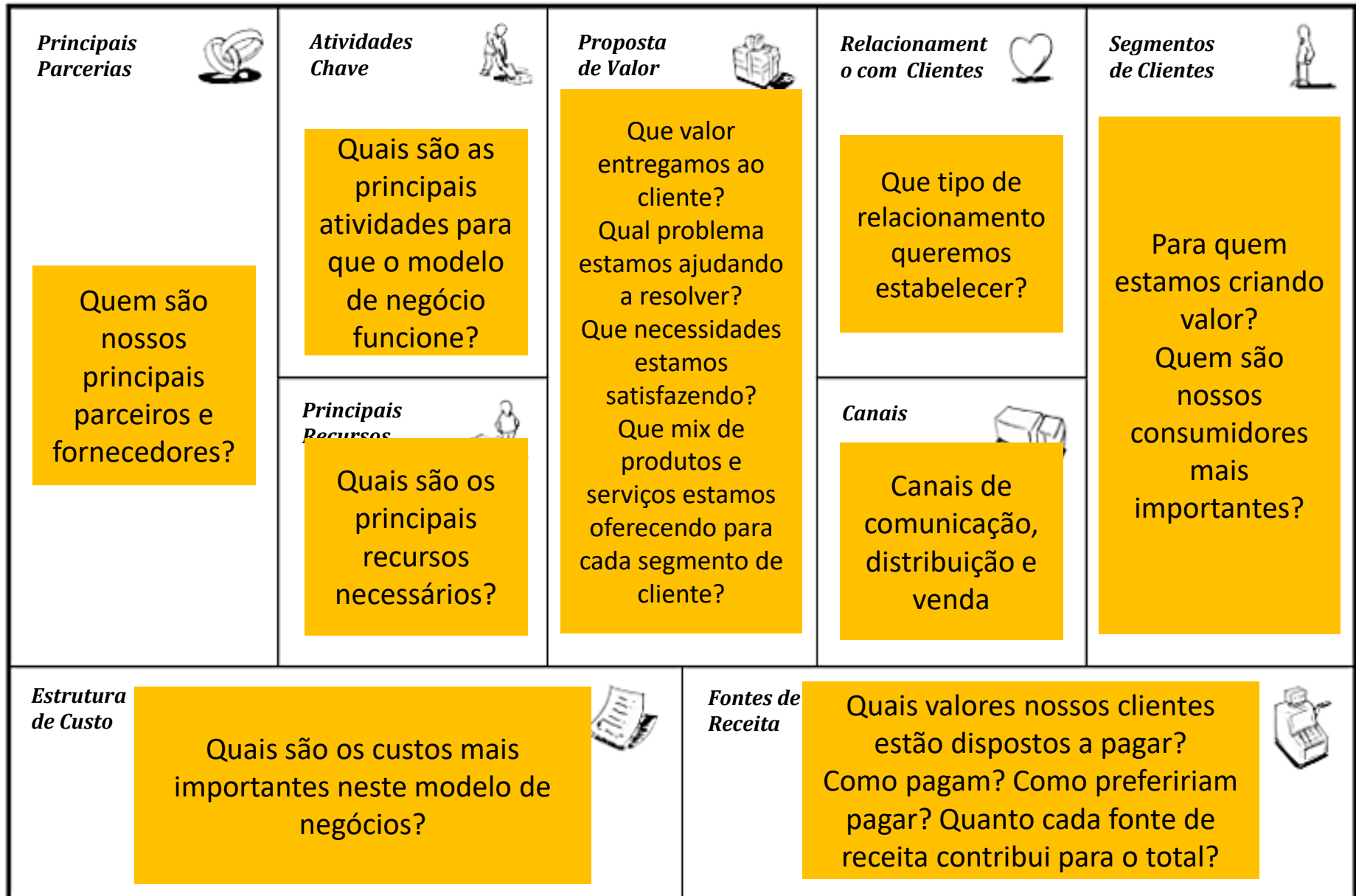
- O **DESEMPENHO PERCEBIDO** depende do que a EMPRESA ENTREGOU efetivamente para o cliente e do que CUSTOU efetivamente ao cliente a aquisição.
- **CUSTO TOTAL para O CLIENTE:**
  - Preço
  - Tempo (Gasto no processo de aquisição)
  - Uso de energia física
  - Uso de energia psíquica

# EXPECTATIVAS E SATISFAÇÃO

- Toda vez que a transação econômica resultar em pelo menos a realização das expectativas ou, ainda melhor, sua superação pelo desempenho desfrutado, isso significará um **CLIENTE SATISFEITO**
- Isto, por sua vez, tende a gerar uma receita contínua para a empresa, além de lhe permitir sustentar um patamar de preços e/ou volumes mais do que compensadores em relação aos recursos aplicados

Um Modelo de Negócios  
descreve a lógica de **criação** ,  
**entrega e captura de valor**  
por parte de uma organização.

## O Quadro do Modelo de Negócios





**plano de  
negócios**



# PLANO DE NEGÓCIOS

- **O que é?**

- Documento que descreve os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados da melhor forma, diminuindo os riscos e as incertezas.

- **Para que?**

- Constituição de uma empresa até os seus movimentos de expansão ou incorporação de novos processos ou produtos.

- **A elaboração de PNs deve constituir-se em suporte conceitual para:**
  - **Levantar dinheiro;**
  - **Planejar o futuro; e**
  - **Controlar os progressos de qualquer empreendimento.**
- **PN serve como instrumento de melhoria das possibilidades de sucesso do negócio.**

**o que  
analisar**



# O QUE ANALISAR?

- **PRODUTO:**

- Características do Produto associadas ao Perfil do Cliente;
- Preço, Valor Percebido e Grau de Satisfação.

- **DEMANDA:**

- Segmentação de Mercado e informações sobre o potencial de demanda;
- Evolução prevista para a demanda.

- **CONCORRÊNCIA:**

- Concorrentes já existentes;
- Oportunidades de Diferenciação;
- Possibilidades de surgimento de potenciais competidores.

- **ESTRATÉGIA**

- Integração das demais análises
- Quais são as melhores ações para atingir os objetivos previstos

# O QUE ANALISAR?

- **ENGENHARIA DO PROJETO:**
  - “desenhar” com a maior precisão possível o empreendimento: descrição dos principais processos (produção, vendas e distribuição) e demanda de recursos produtivos
- **VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA:**
  - Rentabilidade (Lucro X Investimento); Retorno do investimento; Liquidez; Necessidade de capital de giro.
- **ANÁLISE FINAL**

empresa

?

?

?

?

?

?

?

?

mercado

# CONCEITOS IMPORTANTES (1/2)

- **EMPRESA**

- Unidade de acumulação de capital cujo objetivo é ocupar e sustentar dinamicamente uma posição no mercado;
- Faz isso, através da geração continuada de excedentes (lucro), obtidos por meio da produção e venda de bens ou serviços de qualquer natureza destinados a satisfazer necessidades ou desejos.

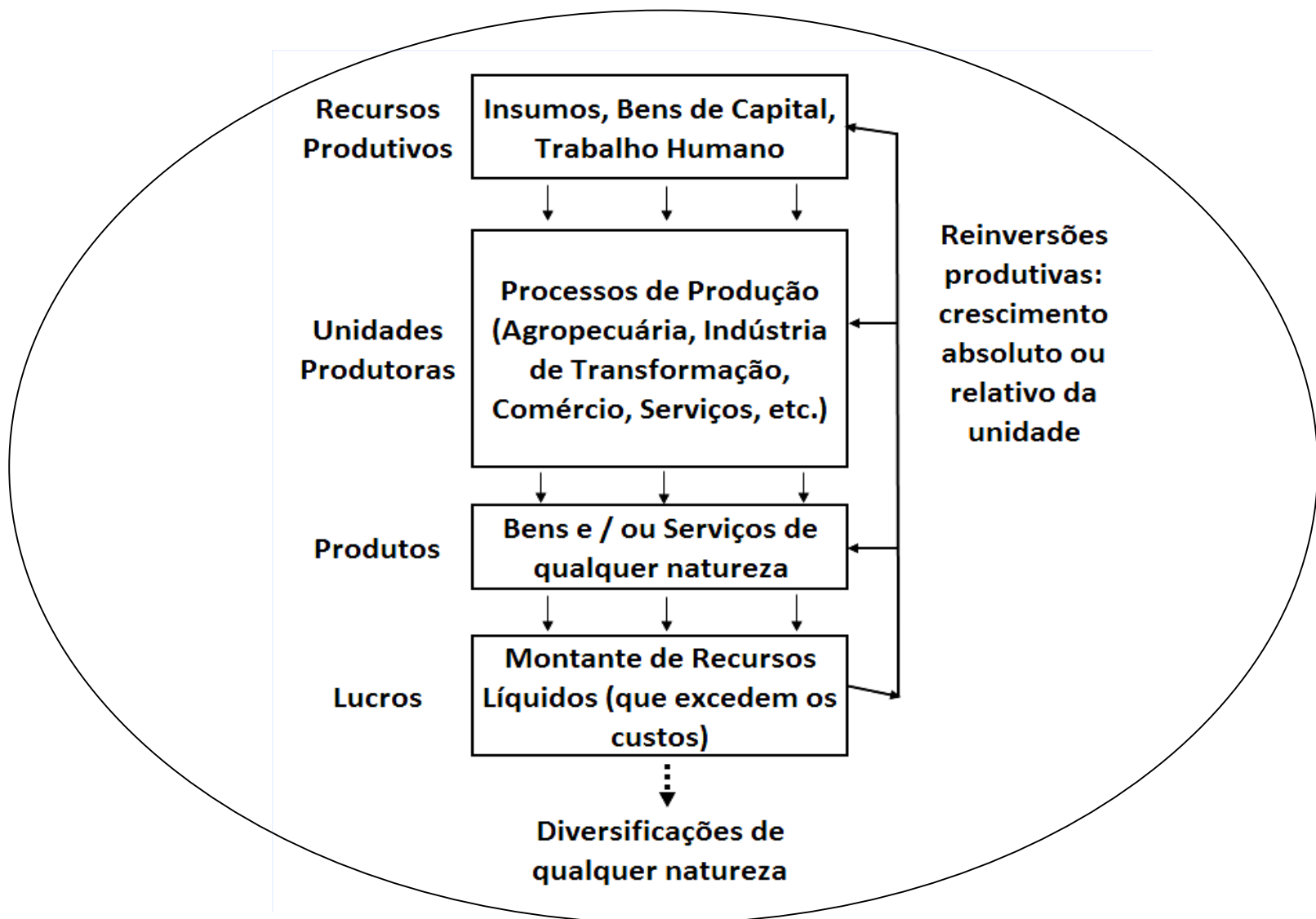


# CONCEITOS IMPORTANTES (2/2)

- **MERCADO**

- **Clientes:** conjuntos de indivíduos que necessitam e podem adquirir bens ou serviços para determinadas finalidades
- **Indústria / Concorrência:** conjuntos de empresas produtoras de bens (ou serviços) com destinação semelhante e resultados de processos de produção relativamente homogêneos, passíveis de diferenciação em modelos, faixa de renda, faixa etária, etc.

# EMPREENHIMENTO CAPITALISTA



**existe alguma  
solução única  
capaz de satisfazer  
todos os  
consumidores  
em um mercado**



- Princípio básico: **A empresa não pode satisfazer todos os consumidores em um dado mercado ou, pelo menos, todos da mesma maneira**
- Existem inúmeros tipos de consumidores com inúmeros tipos de necessidades, o que torna fundamental a escolha por um ou alguns segmentos.

o que é ?

? por que ?

? ? ? ? ?

segmentar

o mercado

# SEGMENTAÇÃO DO MERCADO

- **Divisão de um mercado em grupos distintos de clientes** que podem exigir mix de produtos ou de marketing (preço, propaganda, distribuição, etc.) distintos.

# BENEFÍCIOS DA SEGMENTAÇÃO

- Melhor posição para identificar, analisar, avaliar e comparar as oportunidades de mercado concentradas em um segmento
- Melhores condições para identificar e atender necessidades dos consumidores;
- Aproveitar melhor as oportunidades para expandir os negócios.
- Facilita a obtenção de informações sobre características, motivações, tendências, reações dos consumidores, elaboração de estratégias e alocação de recursos nos segmentos mais rentáveis ou nos que têm maior potencial.

# FASES DA ANÁLISE DE MERCADO:

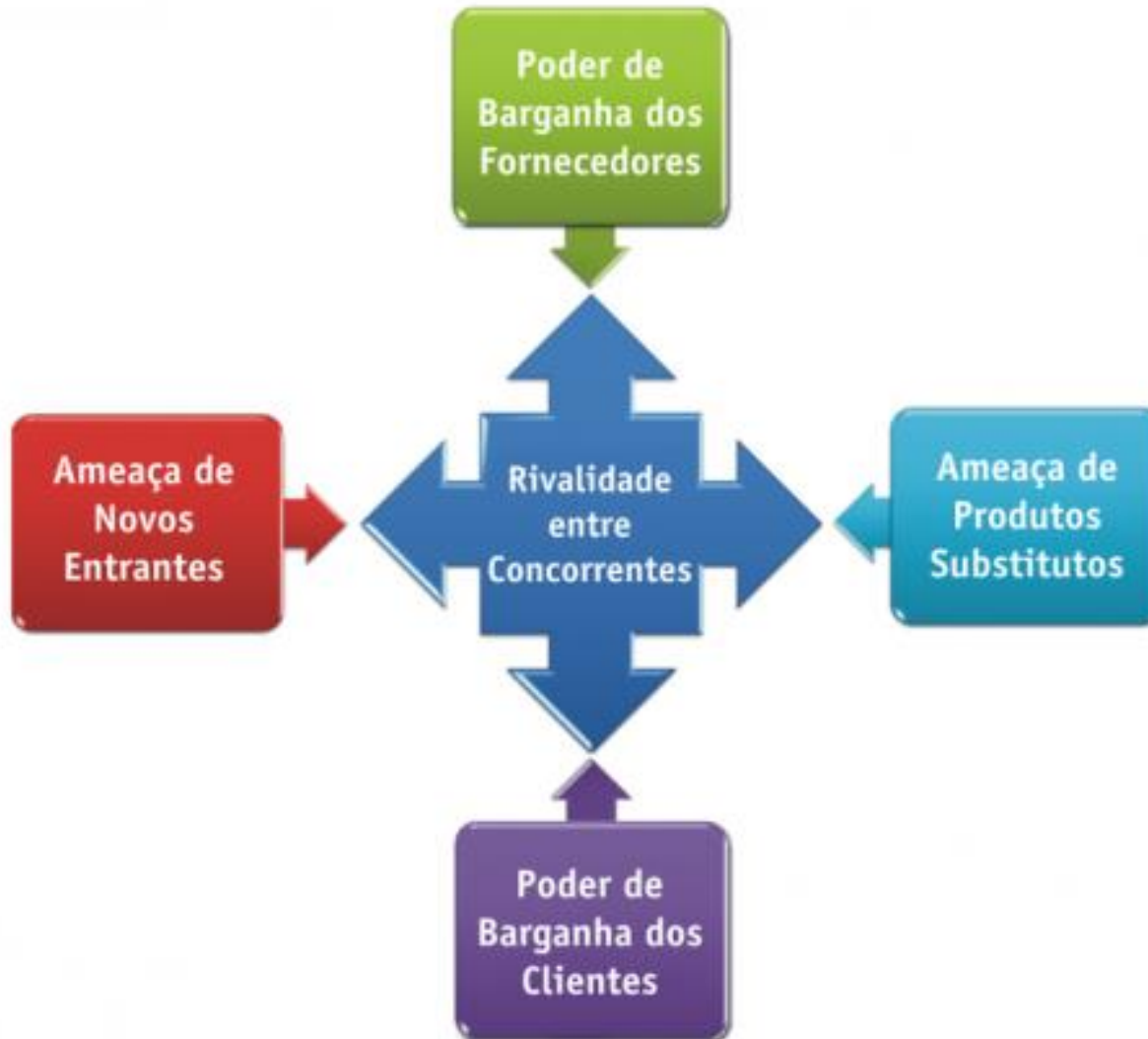
- **PRODUTO:**
  - Características do Produto associadas ao Perfil do Cliente;
  - Preço, Valor Percebido e Grau de Satisfação.
- **DEMANDA:**
  - Informações sobre o potencial de demanda e Segmentação de Mercado;
  - Evolução prevista para a demanda.
- **CONCORRÊNCIA:**
  - Identificação dos concorrentes;
  - Análise dos Padrões Competitivos
  - Riscos e Oportunidades no segmento de atuação do projeto.
- **ESTRATÉGIA**
  - Integração das demais análises
  - Quais são as melhores ações para atingir os objetivos



# FORÇAS QUE DIRIGEM A CONCORRÊNCIA



# FORÇAS QUE DIRIGEM A CONCORRÊNCIA



# AMEAÇA DE NOVOS ENTRANTES (1/4)

- **Barreiras à Entrada:**

- **Economias de Escala**

- Declínios nos custos unitários dos produtos à medida que o volume por período aumenta
- Entrantes que ingressarem em larga escala podem enfrentar fortes reações das empresas existentes;
- Entrantes que ingressarem em pequena escala devem sujeitar-se a desvantagem de custo.

- **Diferenciação do Produto**

- As empresas estabelecidas têm sua **marca identificada** e desenvolvem um **sentimento de lealdade** em seus clientes, originados do esforço passado de publicidade, serviço ao consumidor, diferenças dos produtos, ou simplesmente por terem entrado primeiro na indústria
- Entrantes são forçados a efetuar **despesas pesadas para superar os vínculos estabelecidos** com os clientes; enfrentam prejuízos iniciais e os investimentos na formação da marca são muito arriscados.

# AMEAÇA DE NOVOS ENTRANTES (2/4)

- **Barreiras à Entrada:**
  - **Necessidades de Capital**
    - Necessidade de aplicação de grande volume de recursos em atividades arriscadas e irrecuperáveis (publicidade inicial, P&D, instalações, estoques, capital de giro)
  - **Custos de Mudança**
    - Nível de custos de um cliente quando muda de fornecedor: novo treinamento de pessoal, novo equipamento auxiliar, teste e qualificação da nova fonte, necessidade de assistência técnica, novo projeto de produto, criação de novas relações
  - **Acesso aos Canais de Distribuição**
    - Necessidade de persuasão dos canais a aceitarem a distribuição de novo produto via descontos de preços, verbas para campanhas de publicidade ou necessidade de criação de rede de distribuição própria

# AMEAÇA DE NOVOS ENTRANTES (3/4)

- **Barreiras à Entrada:**

- **Desvantagens de Custos independente de escala**

- As empresas estabelecidas contam com vantagens de custos ligadas a: tecnologia patenteada; acesso favorecido às matérias primas; localização favorável; subsídios oficiais; curva de aprendizagem ou de experiência

- **Política Governamental**

- Governo pode limitar ou mesmo impedir a entrada em indústrias com controles, tais como licenças de funcionamento e limites ao acesso a matérias-primas

# AMEAÇA DE NOVOS ENTRANTES (4/4)

- **Retaliações previstas:**

- Passado de vigorosas retaliações aos entrantes;
- Capacidade de enfrentamento aos entrantes (financeira, de produção - capacidade ociosa -, forte e estável relação com clientes e com os canais de distribuição)

- **Preço de entrada dissuasivo:**

- Estrutura de preços em vigor, aliada a condições relacionadas à qualidade do produto, deixa **margens de lucro muito estreitas para entrantes**

# RIVALIDADE ENTRE OS CONCORRENTES EXISTENTES (1/2)

- **Concorrentes numerosos ou de menor número quando tem poder econômico semelhante**
- **Crescimento lento da Indústria:**
  - Luta se desloca para a expansão da parcela de mercado em detrimento da parcela do concorrente (mudança de posições)
- **Custos Fixos ou de Armazenamento Altos:**
  - Pressão para ocupação da capacidade instalada (alta proporção dos custos fixos no valor adicionado)
- **Ausência de Diferenciação ou Custos de Mudança:**
  - Produto é visto como de primeira necessidade e **a escolha do cliente é baseada fortemente no preço;**
  - Pouca ou nenhuma lealdade do cliente com relação a determinadas empresas

# RIVALIDADE ENTRE OS CONCORRENTES EXISTENTES (2/2)

- **Aumento da Capacidade só pode ser feito em grandes parcelas de incrementos da capacidade**
  - Existirão períodos de excesso de capacidade e de redução de preços
- **Grandes interesses estratégicos:** expansionismo, mesmo que isso impacte a lucratividade.
- **Barreiras de Saída Elevadas**
  - Fatores econômicos ou estratégicos mantêm empresas competindo mesmo diante de retornos baixos ou mesmo negativos
  - Exs.: ativos especializados podem ser difíceis de serem vendidos, indenizações, inter-relações estratégicas com outros negócios da empresa, barreiras emocionais, restrições de ordem governamental e social.



# PRESSÃO DOS PRODUTOS SUBSTITUTOS

- É possível identificar uma enorme quantidade de produtos substitutos?
- Produtos substitutos tem custos mais baixos que os vendidos pelas empresas existentes no negócio?
- Empresas existentes costumam utilizar publicidade para promover sua imagem e dos seus produtos ou serviços?
- Setores de atuação dos produtos substitutos estão em expansão, aumentando a concorrência?
  - Exemplos :
    - Carne de frango vs. Carne de boi
    - Etanol vs. Gasolina

# PODER DE BARGANHA DOS CLIENTES

- Um cliente é forte nas seguintes condições:
  - Está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas;
  - Os produtos que adquire representam uma fração significativa de seus próprios custos ou aquisições;
  - Os produtos que ele adquire são padronizados ou não diferenciados;
  - Os custos de mudança de fornecedor são baixos;
  - Os produtos que adquire não tem importância para a qualidade dos seus produtos ou serviços;
  - Representam ameaça concreta de integração para trás;
  - Tem informação total sobre demanda, preços reais de mercado, custos dos fornecedores.

# PODER DE BARGANHA DOS FORNECEDORES

- Um fornecedor é poderoso nas seguintes condições:
  - É mais concentrado do que a indústria a quem fornece e dominado por poucas empresas;
  - Não está obrigado a lutar contra outros produtos substitutos na venda;
  - A indústria, mercado ou segmento não é um cliente importante para o grupo fornecedor;
  - Seu produto é importante como insumo para o negócio da indústria, mercado ou segmento que fornece;
  - Seus produtos ou serviços são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança;
  - São ameaça concreta de integração para frente.

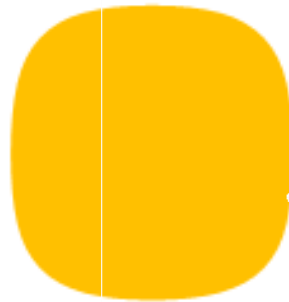
# A SEXTA FORÇA COMPETITIVA: O GOVERNO

- Pode ser cliente ou fornecedor de muitas indústrias
- Pode formular políticas macro-econômicas que afetam a dinâmica de funcionamento de inúmeras indústrias
- Pode formular regulamentações e subsídios, que afetam a dinâmica setorial durante períodos que podem ser prolongados

**como  
competir  
no negócio  
(ou setor)  
escolhido**



# estrateg IA



# O QUE É UMA ESTRATÉGIA?

- Definição sobre:
  - **O que** vai ser feito;
  - **Porque** será feito;
  - **Para que(m)** será feito;
  - **Como** será concretizada a ação.

**estrategia**

**Competitiva**





como a empresa decidiu competir no mercado em resposta ao perfil de seu cliente e às estratégias e posições de seus competidores, de forma a ganhar **vantagem competitiva** sustentável

# PODER DE FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

- Existe uma estratégia quando a empresa é capaz (**pode ou tem determinado grau de poder**) de determinar, *ex ante* (planejamento), pelo menos uma ou a combinação ótima de ações que podem ser colocadas em prática, mesmo diante das restrições ou limitações colocadas objetivamente no espaço competitivo.



minha estratégia =

Certa

Errada

# EXISTE ESTRATÉGIA CERTA (CORRETA)?

- Se uma estratégia é adequada ou correta é algo que só será verificado *ex post* (depois da **ação feita**, depois da **estratégia aplicada**)
- Todos os passos anteriores, por mais investigação e estudos que se façam, são concretizados a partir do estabelecimento de hipóteses que, por melhor fundamentadas que tenham sido, não garantem o êxito estratégico *a priori*.
- Porém é fundamental que se saiba explicitar ou demonstrar *ex post* as principais razões de seu sucesso ou fracasso.

**por que  
escolher sua  
empresa e não  
outra**



# **ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS “GENÉRICAS”**

- **Menor custo / Custos baixos**
- **Diferenciação**

# Estratégia de menor custo

- **Oferta por preços menores** (“mais pelo mesmo ou o mesmo por menos”)
- Produtos (bens e serviços) sem sofisticação para **clientes sensíveis a preços**

# Estratégia de menor custo

- É essencial que a empresa mantenha seus custos gerais tão baixos quanto possível
- Grande importância do controle financeiro para decisões de gestão
- **De que forma?**
  - Economias de Escala ou de Experiência
  - Busca constante de melhoria da eficiência operacional, de logística e distribuição
  - Pressão pela redução de despesas promocionais e de divulgação.



# Estratégia de menor custo

- Atingir uma posição de menor custo pode exigir:
  - Domínio de significativa parcela de mercado;
  - Acesso privilegiado a matérias-primas;
  - Investimentos pesados e constantes em equipamentos modernos;
  - Fixação de preço agressiva e prejuízos iniciais para consolidar parcela de mercado.

# Estratégia de menor custo

- Para pequena empresa:
  - Investimento inicial baixo;
  - Custos operacionais baixos (estrutura enxuta).
- Pequena concorrerá onde obtém vantagem de custo e “proteção” com relação aos grandes concorrentes:
  - Exploração de nichos, atendendo clientes cujos negócios não são atrativos para as grandes empresas.

# Estratégia de menor custo

- Pontos de Fragilidade:
  - Não investimento em inovação pode levar seus produtos à obsolescência
  - Podem se afastar da criação de resultados novos por medo de aumentar custos
  - Intensa competição de preços reduzirá margem de lucro e limitará capacidade de resposta

# Estratégia de Diferenciação

- **Criar algo que seja único no mercado e dificultar a imitação**
  - Atendimento personalizado;
  - Atendimento de distintos segmentos de renda;
  - Garantia de exclusividade ou atualidade das linhas de produtos
- Produtos muito diferenciados ou com qualidade superior
- **Preços de medianos a altos são aceitáveis para certos clientes que desejam resultados diferenciados:** precisam de desempenho de produto, prestígio ou segurança

# Estratégia de Diferenciação

- **De que forma?**

- Enfatizar a qualidade em cada uma de suas áreas funcionais;
- Adquirir as melhores matérias primas e componentes, mesmo que tenham custo superior;
- Investimento contínuo em P&D e na melhoria dos produtos
- Investir em serviços ao cliente

# Estratégia de Diferenciação

- A diferenciação proporciona isolamento contra os rivais graças à lealdade dos consumidores (menor sensibilidade ao preço)
- Isso **não significa que a empresa pode ignorar os custos**, mas eles não são o alvo primário.
- Atingir uma posição de diferenciação pode exigir:
  - Disposição para abrir mão de parte da participação de mercado – Ex.: um Rolls Royce não é para todos

# Estratégia de Diferenciação

- Se for grande, busque:
  - Reserva de mercado e/ou condições privilegiadas (proteção de patentes)  
Ex.: grandes farmacêuticas
  - Desenvolver marca que crie lealdade do consumidor  
Ex.: Apple

# Estratégia de Diferenciação

- Pontos de Fragilidade:
  - Se a diferença entre os preços cobrados pelos concorrentes de baixo custo e o diferenciador se tornar muito grande, os clientes podem abandonar o diferenciador em favor de um rival de menor custo, que ofereça menor diferenciação
  - Com o tempo, a diferenciação pode deixar de existir



$$1 + 1 = 3$$

*E se en quiser  
os dois?*



# Custos baixos + Diferenciação

- É possível combinar custos baixos com diferenciação
- Maneiras para atingir isso:
  - Dedicção à qualidade (quanto maior a qualidade, menor os custos com refugos, retrabalho e atendimento pós venda);
  - Inovação de processo e/ou de produto (podem reduzir custos)

# Custos baixos + Diferenciação

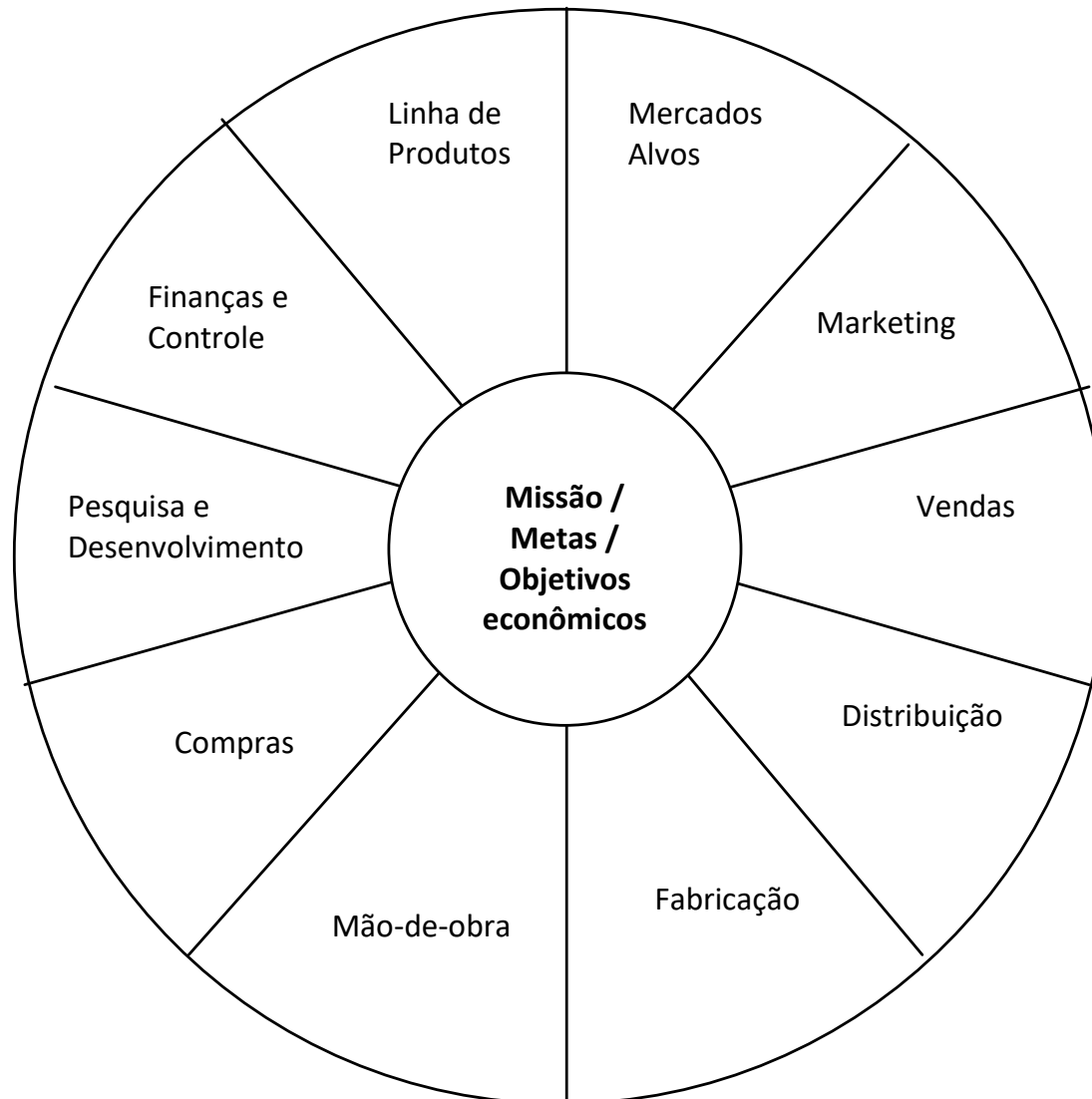
1. Inicialmente empresa deve manter compromisso com qualidade
2. Oferecendo produtos de qualidade a empresa diferencia-se de seus concorrentes
3. Demanda crescente resulta em crescimento, que possibilita economia da escala

Obs.: **Cuidado!** Na maioria dos casos, vale apenas para grandes.

# Implantação da Estratégia Competitiva

- Em qualquer caso, após a definição da Estratégia Competitiva:
  1. Não tenha vergonha: comunique (a todos)
    - Não se esqueça de **verificar se a mensagem chegou adequadamente ao seu cliente**
  2. Organize sua empresa para que toda a engrenagem trabalhe a favor da estratégia competitiva escolhida;
  3. Continue a analisar e acompanhar o mercado.

# PARA QUALQUER ESTRATÉGIA “GENÉRICA”, INTERNAMENTE DEVEM SER OBSERVADOS:



# ANÁLISE E FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

<b>Informações internas</b>	<b>Strengths (Pontos Fortes / Forças)</b>	<b>Weaknesses (Pontos Fracos / Fraquezas)</b>
	Vantagens internas da empresa em relação às empresas concorrentes.	Desvantagens internas da empresa em relação às concorrentes.
<b>Informações externas</b>	<b>Opportunities (Oportunidades)</b>	<b>Threats (Ameaças)</b>
	Aspectos positivos do ambiente que envolve a empresa com potencial de trazer-lhe vantagem competitiva.	Aspectos negativos do ambiente que envolve a empresa com potencial para comprometer a vantagem competitiva que ela possui.

# CASOS

**Walmart** 

**GOL**  
Linhas aéreas inteligentes

**havaianas**<sup>®</sup>

*Curves*<sup>®</sup>



**Azul**   
Linhas Aéreas Brasileiras



**TOYOTA**

# Walmart

**Preço Baixo**  
**TODODIA**

**Melhor do que ter oferta válida  
por um dia é ter preço baixo todo dia.**  
Preço Baixo Todo Dia. 2.000 produtos com preço baixo ainda mais baixo.

- Compras em grande volume – poder de barganha com fornecedores;
- Serviços e infra-estrutura simples;
- Custos operacionais enxutos.





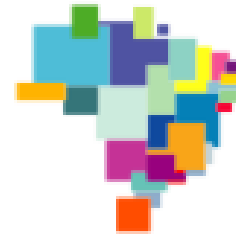
- **“Chegou a hora de popularizar o transporte aéreo, viajar de avião pagando preço de passagem de ônibus”.**
- Comercialização de passagens pela internet, sem intermediários;
- Viagens sem luxo;
- Passagens noturnas de baixíssimo custo.



- Academia Curves:
  - Serviços especializados e focados na mulher moderna
  - Ambiente exclusivo e adaptado
  - Circuitos de curta duração (30 min)



Think different.



- Azul Linhas Aéreas
  - Preços baixos (baixo custo operacional) + serviços de qualidade / diferenciados
  - Entrada: exploração de linhas não utilizadas pelas grandes



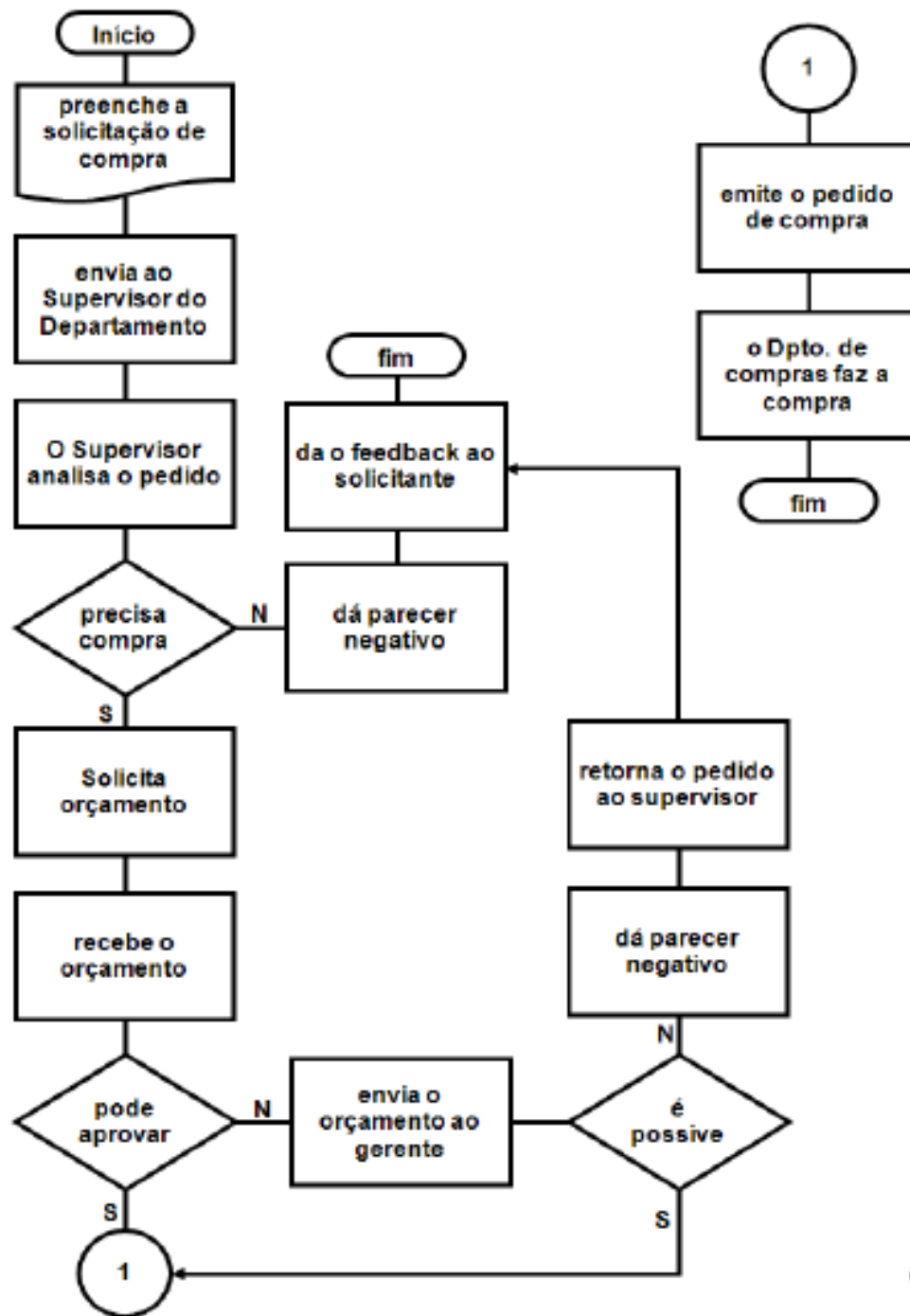
- Toyota
  - Produtos de qualidade / diferenciados
  - Preço competitivo:
    - Tamanho garantiu acesso a alguma economia de escala
    - Investimento em qualidade reduz custos



- Havainas:
  - Exemplo de reposicionamento no mercado (clara mudança de estratégia):
    - Antes: menor custo
    - Agora: diferenciação

# ENGENHARIA DO PROJETO

- Vamos “desenhar” com a maior precisão possível o empreendimento:
- **Descrição dos principais processos (produção, vendas e distribuição) e demanda de recursos produtivos**
- **Criação de Fluxogramas e Diagramas de Análise de Processo**
- **Determinação da Localização e Tamanho**



Exemplo de Fluxograma Descritivo (ver apostila, pág. 88)



# Atenção:

- A construção de fluxogramas permitirá:
  - Visualização clara do processo – base para análise crítica;
  - Identificação dos recursos necessários para realização das operações (máquinas, equipamentos, recursos humanos, etc.)
  - Identificação do nível e da amplitude das habilidades técnicas e administrativas requeridas pelo processo de gestão do empreendimento.

# Análise de Processo

- Objetivo: otimizar a produtividade ou o rendimento físico das operações
- **Fundamentada no questionamento crítico** para verificar as condições do processo e eventuais modificações que se imponham para seu aperfeiçoamento

# (...) Análise de Processo

- **Com objetivo de eliminar ações não justificadas**
  - A FINALIDADE COM QUE É FEITO ALGO: **O QUE? PARA QUE? PORQUE ISSO? QUE OUTRA COISA PODERIA SER FEITA?**
- **Com a finalidade *de combinar, redistribuir ou reordenar as operações***
  - O LUGAR ONDE É REALIZADO: **ONDE? PORQUE ALI? EM QUE OUTRO LUGAR PODERIA SER?**
  - A SUCESSÃO EM QUE A AÇÃO SE FAZ: **QUANDO SE FAZ? PORQUE NESTA SEQUENCIA? EM QUE OUTRO MOMENTO PODERIA SER?**
  - A PESSOA QUE EXECUTA A AÇÃO: **QUEM FAZ? PORQUE ESSA PESSOA? QUE OUTRA PODERIA FAZER?**
- **Com o objetivo de simplificar o desenvolvimento do processo:**
  - OS MEIOS PELOS QUAIS AS AÇÕES SE DESENVOLVEM: **COMO É FEITO? PORQUE DESSE MODO? DE QUE OUTRA MANEIRA PODERIA?**

# DETERMINAÇÃO DO TAMANHO

- A determinação do tamanho do empreendimento deverá observar:
  - **Disponibilidade de recursos:** se for restrita, pode dispensar modelagens mais complexas;
  - **Descontinuidades nos tamanhos possíveis;**
  - **Escalas mínimas econômicas;**
  - **Demanda insatisfeita:** Potencial de Mercado – Oferta Atual

# LOCALIZAÇÃO

- **O local deve:**
  - Oferecer uma **infra-estrutura necessária** e **propiciar o crescimento do negócio**
  - Garantir **acesso facilitado aos clientes e fornecedores** e **permitir o escoamento da produção**
- O estudo de localização é diferente quando se trata de comércio e serviço ou de indústria.

# Localização: Comércio e Serviços

## Fatores a observar

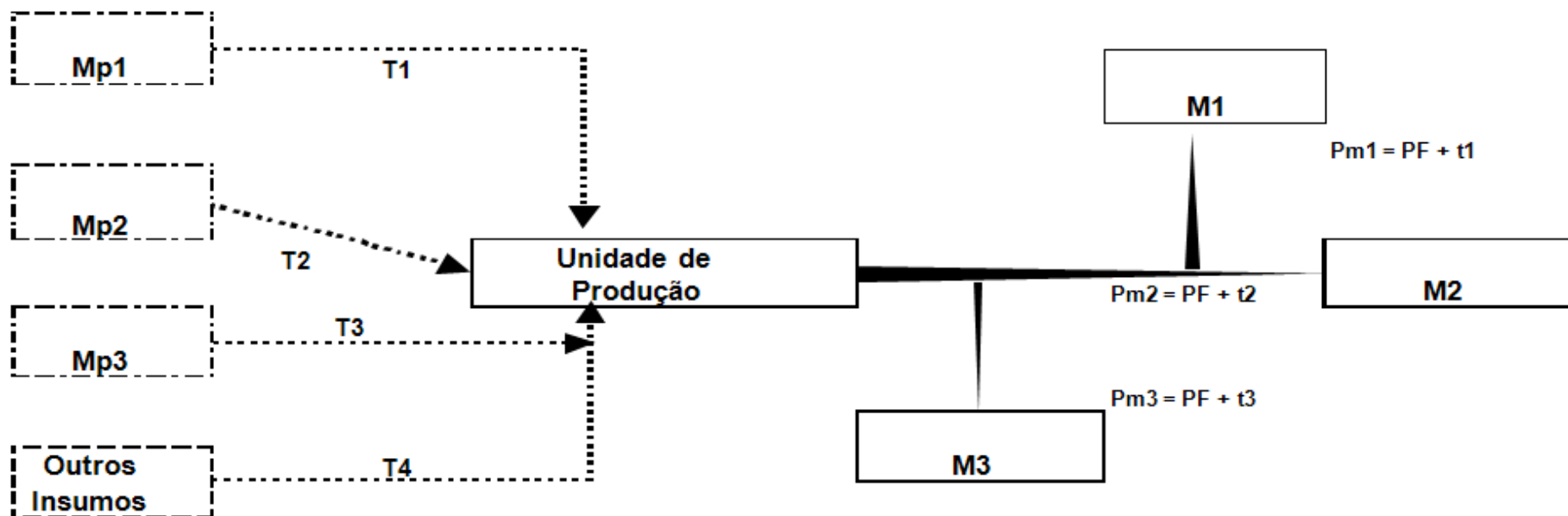
- Onde o cliente é atendido: no próprio estabelecimento ou fora dele?
- Quais são os hábitos e costumes do cliente?
- É necessário facilitar o acesso direto ao público?
- Se sim, como são as facilidades de acesso (serviços públicos de transporte, circulação e estacionamento de automóveis, fluxo de tráfego), segurança, limpeza, etc.;
- Onde está fisicamente instalada a concorrência mais próxima?
- Há disponibilidade de mão-de-obra na região?

# Localização: Indústria

## Fatores a observar

- Proximidade ou acesso fácil ao fornecedor da matéria-prima principal;
- Proximidade do mercado principal: menor custo de transporte;
- Disponibilidade de mão-de-obra – quanto mais especializada a indústria, maior a exigência de pessoal qualificado ou especializado;
- Infra-estrutura local – oferta de serviços públicos de energia elétrica, transporte, segurança, limpeza, entre outros;
- Há incentivos econômicos e fiscais na região?
- Condições ambientais da região (clima, temperatura, pluviosidade, umidade, etc.) são compatíveis com o que se pretende produzir?
- Legislação urbana sobre uso do solo – área permitida para indústria?

## Ilustração do problema da localização: fatores mais importantes



Mp1 = matéria prima 1

Mp2 = matéria prima 2

Mp3 = matéria prima 3

Outros insumos = embalagem, outros materiais, etc.

Pm1 = Preço do produto no Mercado 1

Pm2 = Preço do produto no Mercado 2

Pm3 = Preço do produto no Mercado 3

PF = Preço do Produto na Fábrica (UP)

T1 = Transporte da Mp1 até a UP

T2 = Transporte da Mp2 até a UP

T3 = Transporte da Mp3 até a UP

T4 = Transporte de Outros Insumos até a UP

t1 = transporte do Produto ao mercado 1

t2 = transporte do Produto ao mercado 2

t3 = transporte do Produto ao mercado 3

A escolha da localização "ótima" da Unidade de Produção (UP) é função (nos limites impostos pela natureza do produto e pelas políticas e estratégias da empresa) da minimização dos custos gerados pela movimentação e transporte de insumos entre fornecedores e a unidade produtora e de produtos entre esta e os clientes, em todos os casos em que tais custos dependam das distâncias e dos volumes movimentados.



# LOCALIZAÇÃO

- Em resumo, a melhor localização será aquela que permitir:
  - Aumentar a produção
  - Reduzir os custos de produção, vendas e distribuição.

Obrigado!

[mpcunha@unicamp.br](mailto:mpcunha@unicamp.br)