

—

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

GUILHERME REITZ

**PLANO DE VIABILIDADE DE ABERTURA E OPERACIONALIZAÇÃO DE UMA
EMPRESA DE CONSULTORIA EMPRESARIAL EM LICITAÇÕES**

FLORIANÓPOLIS

2009

GUILHERME REITZ

**PLANO DE VIABILIDADE DE ABERTURA E OPERACIONALIZAÇÃO DE UMA
EMPRESA DE CONSULTORIA EMPRESARIAL EM LICITAÇÕES**

MONOGRAFIA apresentada ao Programa de Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Msc. Esperidião Amin Helou Filho

FLORIANÓPOLIS

2009

GUILHERME REITZ

**PLANO DE VIABILIDADE DE ABERTURA E OPERACIONALIZAÇÃO DE UMA
EMPRESA DE CONSULTORIA EMPRESARIAL EM LICITAÇÕES**

MONOGRAFIA apresentada ao Programa de Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Florianópolis, 19 de novembro de 2009.

COMISSÃO EXAMINADORA

Professor Msc. Esperidião Amin Helou Filho
Orientador

Professor PhD. Maurício Roque Serva de Oliveira
Membro da banca

Professor Msc. Jose Francisco Bernardes
Membro da banca

Dedico este trabalho aos meus pais e a minha irmã, fontes de minha inspiração. Estiveram sempre ao meu lado e acreditaram no meu esforço. Sou grato e reconheço que sem eles nada disso seria possível.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente aos meus pais, Carlos Eduardo e Márcia, e a minha irmã Mariana – pessoas mais importantes em minha vida – pelos incentivos, compreensão e apoio durante todo este período de formação, o qual delineou e contribuiu para o desenvolvimento de minha pessoa. Além disso, graças a eles adquiri caráter, responsabilidade, equilíbrio, educação e senso crítico. Agradeço muito a Deus por tê-los ao meu lado.

Aos meus avós Nelo e Jura, tios, primos, cunhado, amigos e colegas de trabalho que certamente somam uma quantidade que me impossibilitaria mencioná-los um a um, apesar de merecerem, dos quais com cada um pude aprender um pouco, receber apoio, me espelhar e trocar palavras, compartilhar idéias, conhecimentos e me motivar. A um tio em destaque que por vezes me desperta saudades indescritíveis, Anilso Cavalli, o qual gostaria que presenciasse este momento tão importante de minha vida.

Ao meu grande amigo e sócio Leandro e sua família, sempre presentes em minha graduação. Parceiro de novas ideias, que juntos pudemos crescer e desenvolver conhecimentos adquiridos neste momento tão precioso de nossas vidas. Momento esse em que construímos juntos primeiramente a empresa Reitz Meintanis e posteriormente a atual Metta. Ao meu fiel e eterno amigo Acácio, com quem muito aprendi. Amigo o qual desejo compartilhar conhecimentos não apenas na graduação, mas durante toda a minha vida. Bons momentos que aprendi com os seus conselhos, conhecimentos teóricos e bom senso, desenvolvidos de forma surpreendente durante o curso.

À Universidade Federal de Santa Catarina por me possibilitar todo o desenvolvimento acadêmico, através de oportunidades: na AIESEC, como bolsista de pesquisa, na tutoria, em um intercâmbio com a Universidade de Toulouse, na França e principalmente por ser o meio de uma das maiores experiências que tive até o momento, como *trainee* da Airbus na França.

Ao Professor Esperidião Amin, que muito mais que um orientador, pôde me ensinar muito com a sua vasta experiência profissional e pessoal. Aos demais professores, com os quais tive a oportunidade de aprender e desejo me espelhar, como professor, posteriormente.

Por fim, agradeço aos meus colegas de universidade que não caberiam todos os nomes, pelos momentos especiais que vivemos, aprendemos, festejamos e compartilhamos nossos planos profissionais, medos acadêmicos e desafios de vida.

MUITO OBRIGADO A TODOS!

“Pode ser dito sem grande supersimplificação, que não há países subdesenvolvidos. Há apenas os subadministrados.”

Peter Ferdinand Drucker

RESUMO

REITZ, Guilherme. PLANO DE VIABILIDADE DE ABERTURA E OPERACIONALIZAÇÃO DE UMA EMPRESA DE CONSULTORIA EMPRESARIAL EM LICITAÇÕES. 2009.

112 f. Monografia (Graduação em Administração) – Programa de Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

Orientador: Professor Msc. Esperidião Amin Helou Filho

O empreendedorismo é uma área que amplia o interesse de jovens brasileiros a cada ano, e alinhada com o mercado de consultoria empresarial e às compras públicas brasileiras, criam um campo pouco ou nada explorado no cenário nacional atualmente – o de consultoria empresarial em licitações. Com expectativas no âmbito do empreendedorismo e com o intuito de explorar este novo horizonte, o seguinte estudo visa analisar a viabilidade de abertura e operacionalização da Reitz+Meintanis Consultoria, através de um plano de negócios. O mesmo auxiliará o empreendedor a entender melhor o mercado que deseja inserir o seu negócio, concorrentes, fornecedores, parceiros, estratégias, além de analisar a sua viabilidade mercadológica e financeira. Para realização do estudo, foi realizada uma pesquisa de caráter qualitativo e quantitativo e foram aplicados questionários com as empresas que farão parte do estudo mercadológico. A pesquisa realizada utilizou fontes primárias e secundárias. Como resultado, verificou-se que existe um déficit de empresas e profissionais especializados em consultoria empresarial no ramo de licitações. Além disso, concluiu-se que é viável abrir e operacionalizar a empresa de consultoria empresarial em licitações, a partir de 2010, na região da Grande Florianópolis, SC. No que tange o estudo econômico-financeiro, o negócio se mostrou economicamente viável, de baixo investimento inicial e baixo custo operacional. Ao final foram colocadas ainda sugestões de melhorias para o sistema de licitações brasileiro na modalidade pregão eletrônico, a qual representa mais de 80% das licitações realizadas pelo Governo Federal atualmente e que, talvez por ser um novo modelo de compras, careça de melhorias.

Palavras-chaves: Consultoria. Empreendedorismo. Licitações. Plano de Negócios.

—

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Análise SWOT	33
Figura 2 – Organograma.....	53
Figura 3 – Mapa de localização.....	56
Figura 4 – Layout	57

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Lista de materiais e equipamentos de escritório.....	57
Quadro 2 – Análise SWOT.....	78
Quadro 3 – Preço do serviço de consultoria em licitações.....	82
Quadro 4 – Cenário pessimista 2010.....	86
Quadro 5 – Cenário pessimista 2011.....	87
Quadro 6 – Cenário realista 2010.....	88
Quadro 7 – Cenário realista 2011.....	89
Quadro 8 – Cenário otimista 2010.....	90
Quadro 9 – Cenário otimista 2011.....	91
Quadro 10 – Despesas pré-operacionais.....	92
Quadro 11 – Investimentos fixos.....	93
Quadro 12 – Capital de giro.....	93
Quadro 13 – Investimento inicial.....	94
Quadro 14 – Mão de obra direta.....	95
Quadro 15 – Depreciação.....	95
Quadro 16 – Custos fixos mensais.....	96
Quadro 17 – Custos variáveis referente ao serviço unitário.....	97
Quadro 18 – Impostos.....	97
Quadro 19 – Custo total.....	98
Quadro 20 – DRE de 2010.....	98
Quadro 21 – DRE de 2011.....	99
Quadro 22 – Ponto de equilíbrio no cenário pessimista.....	99
Quadro 23 – Ponto de equilíbrio no cenário realista.....	100
Quadro 24 – Ponto de equilíbrio no cenário otimista.....	100
Quadro 25 – Índices financeiros.....	101

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Cargo na Empresa.....	63
Tabela 2: Região do Brasil	63
Tabela 3: Número de Funcionários	64
Tabela 4: Porte Financeiro.....	65
Tabela 5: Área de Atuação	66
Tabela 6: Participação em Licitações	67
Tabela 7: Conhecimento em Pregão Eletrônico	68
Tabela 8: Contratação de Consultoria	69
Tabela 9: Autonomia na Contratação	70
Tabela 10: Critérios de Contratação	71
Tabela 11: Interesse do Consumidor	72
Tabela 12: Disposição de Pagamento.....	73

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Cargo na Empresa	63
Gráfico 2 – Região do Brasil	64
Gráfico 3 – Número de Funcionários	65
Gráfico 4 – Porte Financeiro	66
Gráfico 5 – Área de Atuação	67
Gráfico 6 – Participação em Licitações	68
Gráfico 7 – Conhecimento em Pregão Eletrônico	69
Gráfico 8 – Contratação de Consultoria	70
Gráfico 9 – Autonomia na Contratação	71
Gráfico 10 – Critérios de Contratação	72
Gráfico 11 – Interesse do Consumidor	73
Gráfico 12 – Disposição de Pagamento	74

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 TEMA E PROBLEMA.....	15
1.2 OBJETIVOS	17
1.2.1 Objetivo geral.....	17
1.2.2 Objetivos específicos.....	18
1.3 JUSTIFICATIVA	18
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	19
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA.....	20
2.1 CAPACIDADE EMPRESARIAL.....	20
2.1.1 A Empresa	20
2.1.1.1 Descrição da empresa.....	20
2.1.1.2 Equipe Gerencial	20
2.1.1.3 Questões legais da empresa.....	21
2.1.1.4 Parceiros	22
2.1.2 Empreendedores	23
2.1.2.1 Perfil individual dos sócios	24
2.2 O PRODUTO / SERVIÇO	24
2.2.1 Características	24
2.2.2 Diferencial Tecnológico	25
2.2.3 Pesquisa e Desenvolvimento	26
2.3 O MERCADO	26
2.3.1 Consumidores	27
2.3.2 Concorrentes	29
2.3.3 Fornecedores	30
2.3.4 Segmentação do Mercado	30
2.4 ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO	31
2.4.1 Análise SWOT	32
2.4.2 Objetivos.....	33
2.4.3 Estratégias	34
2.5 PLANO DE MARKETING	35
2.5.1 Posicionamento do produto	35
2.5.2 Preço	36
2.5.3 Praça	36
2.5.4 Promoção.....	37
2.5.5 Projeção de Vendas	38
2.6 PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO DO PROJETO.....	38
2.7 PLANO FINANCEIRO.....	39
2.7.1 Balanço Patrimonial.....	40
2.7.2 Demonstrativo de resultados	40

2.7.3 Fluxo de Caixa	41
2.7.4 Ponto de Equilíbrio.....	42
2.7.5 Investimento Inicial	42
2.7.6 Índices Financeiros.....	43
2.7.7 Técnicas de Análises de investimento	44
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	45
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	45
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA	46
3.3 COLETA DE DADOS	46
3.4 ANÁLISE DOS DADOS	47
3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	47
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	49
4.1 CAPACIDADE EMPRESARIAL.....	49
4.1.1 A Empresa	49
4.1.1.1 Descrição da Empresa	49
4.1.1.2 Equipe Empresarial.....	50
4.1.1.3 Organograma	52
4.1.1.4 Questões legais da empresa.....	53
4.1.1.5 Parceiros	54
4.1.2 Empreendedores	55
4.1.3 Infra-estrutura e localização	55
4.1.3.1 Layout.....	56
4.1.3.2 Equipamentos e instalações	57
4.2 SERVIÇO	59
4.3 O MERCADO	61
4.3.1 Consumidores	62
4.3.2 Concorrentes	74
4.3.3 Fornecedores	75
4.3.4 Segmentação do mercado.....	76
4.4 ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO	78
4.4.1 Análise SWOT	78
4.4.2 Objetivos.....	79
4.4.3 Estratégias	80
4.5 PLANO DE MARKETING	81
4.5.1 Posicionamento do produto	81
4.5.2 Preço	82
4.5.3 Praça	83
4.5.4 Promoção.....	83
4.5.5 Projeção de vendas	84
4.6 PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO DO PROJETO.....	91
4.7 PLANO FINANCEIRO.....	92
4.7.1 Despesas Pré-operacionais.....	92

4.7.2 Investimentos Fixos	93
4.7.3 Capital de giro.....	93
4.7.4 Investimento Inicial	94
4.7.5 Custos Fixos	94
4.7.5.1 Mão de obra direta	95
4.7.5.2 Depreciação	95
4.7.5.3 Custos Fixos Mensais	96
4.7.6 CUSTOS VARIÁVEIS	96
4.7.6.1 Custo Variável referente ao serviço unitário	96
4.7.6.2 Impostos.....	97
4.7.6.3 Custo Total	97
4.7.7 Demonstração de Resultados do Exercício.....	98
4.7.8 Ponto de Equilíbrio.....	99
4.7.9 Índices Financeiros	101
4.8 SUGESTÕES DE MELHORIAS NAS COMPRAS PÚBLICAS BRASILEIRAS.....	101
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	104
REFERÊNCIAS	106
ANEXOS	108
ANEXO A	108
ANEXO B	109

1 INTRODUÇÃO

1.1 TEMA E PROBLEMA

Há uma década, logo após as privatizações de grandes estatais brasileiras em diversos ramos (como telecomunicações), existia-se um perfil de empreendedor que pouco conhecia as habilidades do empreendedor de sucesso, pouco conhecia o mercado em que se inseria, os concorrentes e fornecedores, e isso se dava pelo fato de abrirem empresas, muitas vezes, por necessidade, e não por opção¹. As colocações de autores que serão vistas mais a frente mostram que a percepção do empreendedorismo no Brasil, a cada dia mais, baseia-se num perfil de profissional inovador e preparado, que opta por abrir um novo negócio, e não que o faz apenas por necessidade ou falta de opção profissional.

Segundo Salim (2001), o mundo empresarial pertence cada vez mais aos empreendedores, isto é, àqueles que identificam as melhores oportunidades e sabem como aproveitá-las. Esses empreendedores cada vez mais são levados a pensar sobre os vários fatores que envolvem o seu negócio, realizar um planejamento bem detalhado, antes de iniciar as suas atividades.

“Em 2007, no ranking mundial, o Brasil se aproximou mais dos principais países empreendedores do mundo, passando de 10º para 9º lugar. O valor da Taxa de Empresas Iniciais (TEA) para 2007 é muito semelhante à média dos últimos seis anos de participação do Brasil na pesquisa, que é de 12,8%. Ao se comparar esse valor à média da TEA dos países que participaram de todas as coletas de 2001 a 2007, pode-se observar que a taxa média brasileira permanece sistematicamente acima da média mundial, que é 9,07%, estimando 222 milhões de empreendedores iniciais no mundo” (*Global Entrepreneurship Monitor*, 2008).

De acordo com Dornelas (2005) o empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos materiais. Dessa forma o empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados. Em qualquer definição de empreendedorismo encontram-se, pelo menos, os seguintes aspectos referentes ao empreendedor: iniciativa para criar um novo

¹ Depoimento do Engenheiro Carlos Eduardo Reitz, que iniciou a sua empresa em Florianópolis, após a sua saída (pelo incentivo obrigatório) da antiga TELESC (privatizada no Governo FHC, em 1998)

negócio e paixão pelo que faz; utiliza recursos disponíveis de forma criativa transformando o ambiente social e econômico onde vive; aceita assumir riscos calculados e a possibilidade de fracassar.

Dentro da perspectiva do empreendedorismo, o plano de negócios é uma ferramenta que auxilia o profissional a entender melhor o mercado que deseja inserir o seu negócio, concorrentes, fornecedores, parceiros, estratégias, além de analisar a sua viabilidade mercadológica e financeira. Através de pesquisas o empreendedor consegue se preparar para a competitividade que assola o mercado atualmente.

Salim (2001) coloca que o plano de negócios é um documento que contém a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros. Os autores abordam que muitas empresas funcionaram sem um plano durante muito tempo, até com sucesso. No entanto, percebe-se que essa é uma opção, sem dúvida, limitadora e bastante arriscada.

Dentro do cenário empreendedor, com nível de instrução especializado e focado em prestação de serviços na área de consultoria, estão os empreendedores de empresas de consultoria empresarial, os quais se originaram de uma profissão que se remodelou ao longo da história. Diversos foram os momentos na história, vitais para o aperfeiçoamento do trabalho e perfil do consultor, até chegar aos dias atuais.

Segundo Donadone (2003), na passagem do século XIX para o século XX, as organizações industriais experimentaram uma expansão em tamanho e complexidade, a considerada segunda revolução industrial. Tal expansão originou problemas peculiares que por sua vez demandavam competências específicas detidas por engenheiros, advogados e contadores que passaram a atuar em novas formas, nos moldes da administração científica, na qualidade de agentes externos. Para atender tal demanda surgiram as primeiras empresas, formadas por consultores então conhecidos como *experts* em eficiência, posteriormente denominadas consultorias.

Ainda Donadone (2003) coloca que em 1849 surge na Inglaterra a Price, a mais antiga consultoria de que se tem notícia seguida, em 1854, da Coopers. Em 1865 a Price passou a ser chamada de Price Waterhouse, fundindo-se em 1998 com a Coopers, denominando-se Price Waterhouse Coopers. Com a difusão dos computadores pessoais e, posteriormente, dos ‘pacotes gerenciais’ levando à informatização da administração e da produção nas organizações, uma nova demanda, nos anos 80, voltada para tecnologia da informação é constituída. Nos anos 90, o advento da reengenharia, a partir da sua proposta de achatamento

da pirâmide organizacional, gerou diversas terceirizações e assim demissões. Os anteriormente empregados converteram-se em consultores, prestando os mesmos serviços que desenvolviam enquanto funcionários.

Donadone (2003) expõe que a demanda por diversos tipos de consultoria se mantém crescente, tanto que, a cada dia surgem diversas especialidades de consultoria, no mercado. Diante deste quadro as empresas nacionais de consultoria se viram pressionadas pela demanda dos seus clientes para que lhes fornecessem o serviço de que necessitavam de forma completa.

Uma das especialidades escassa no mercado atualmente é a especialidade de consultoria empresarial em licitações². Com base nessas informações, obtidas pelo empresário no seu dia-a-dia de empresa, o presente trabalho pretende responder com essa pesquisa o seguinte problema de pesquisa:

É viável abrir e operacionalizar uma empresa de consultoria empresarial em licitações no início de 2010, na região da Grande Florianópolis, SC?

1.2 OBJETIVOS

A realização deste trabalho foi direcionada pelo objetivo geral, em seguida operacionalizado por quatro objetivos específicos conforme a seguir.

1.2.1 Objetivo geral

Verificar a viabilidade de abertura e operacionalização de uma empresa de consultoria empresarial em licitações, no início de 2010, na região da Grande Florianópolis, SC.

² Palavras do empreendedor e sócio Leandro Meintanis Baptista, que atua como empresário, no mercado de licitações e já participou de mais de 1.000 processos licitatórios.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar as características da empresa, os serviços a serem prestados, os concorrentes, fornecedores e consumidores;
- b) Identificar as questões legais, equipe empreendedora que executará o projeto e estratégias de negócio;
- c) Analisar a viabilidade mercadológica através do plano de marketing; e
- d) Analisar a viabilidade econômico-financeira através do plano financeiro.

1.3 JUSTIFICATIVA

Segundo Castro (1978) três são as categorias que justificam uma pesquisa. São elas: importância, originalidade e viabilidade.

No quesito importância, o seguinte trabalho justifica-se sob ótica teórica e prática, pois se percebe que o mesmo possui embasamento prático para suprir uma necessidade atual do mercado de licitações, o que poderá ser positivo tanto para os empreendedores, quanto para o mercado empresarial brasileiro, que poderá usufruir do novo serviço. Criar uma nova linha de pesquisa empresarial, na área de licitações, certamente é um tema importante, pois atualmente bilhões de reais são onerados de governos de âmbito federal, estadual e municipal na compra de produtos e serviços de um mercado, ainda restrito, que poderá aumentar a sua competitividade e beneficiar até mesmo às compras governamentais.

Em relação à questão da originalidade, Castro (1978) afirma que um tema é original quando, há indicadores de que seus resultados podem surpreender. Neste caso, a originalidade do tema é notória quando se buscam nas literaturas atuais informações para o desenvolvimento do trabalho (no tema consultoria empresarial em licitações) e percebe-se a deficiência e precariedade de discussões sobre o assunto, principalmente no que concerne a aspectos relacionados a uma consultoria voltada ao pregão eletrônico brasileiro. Atualmente, poucos são os artigos que tratam do tema, sendo que grande parte dos autores que escrevem sobre licitações, são de áreas jurídicas (advogados, procuradores, desembargadores, etc.).

Este trabalho se mostra viável, por necessitar basicamente de fundamentações, documentações, pesquisas de mercado e financeira, além de bibliografias disponíveis em

bibliotecas, como a biblioteca universitária, de fácil acesso. Os conhecimentos: teórico e prático nos temas consultoria e licitação estão presentes entre os professores da casa, dos quais muitos até mesmo executam o trabalho de consultoria e possuem experiência no tema.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O atual estudo está dividido em cinco capítulos. Inicia-se pela introdução, a qual busca iniciar com os temas empreendedorismo e consultoria, seguido do problema de pesquisa para se chegar aos objetivos geral e objetivos específicos. No segundo capítulo encontra-se a fundamentação teórico-empírica abordando como os autores tratam o presente assunto. Subdividida em oito partes, que relatam como elaborar um plano de negócios, os autores descrevem: a capacidade empresarial; o produto/serviço; o mercado; a estratégia de negócio; o plano de marketing; o planejamento; o desenvolvimento do projeto; e o plano financeiro.

O terceiro capítulo – procedimentos metodológicos – caracterizará a pesquisa pelas categorias de análise, natureza do estudo, abordagem do problema, do ponto de vista de seus objetivos e procedimentos técnicos, além de classificar a pesquisa, neste caso como um estudo de caso e salientar como foi realizada a coleta de dados. Em seguida no quarto capítulo serão apresentados os resultados da pesquisa trazendo à tona as características da empresa, os serviços a serem prestados, os concorrentes, fornecedores e consumidores; análise das questões legais, equipe empreendedora que executará o projeto e estratégias de negócio; análise da viabilidade mercadológica através do plano de marketing; análise da viabilidade econômico-financeira através do plano financeiro; e um complemento com sugestões para melhorias no setor de compras públicas brasileiro.

Por fim, o quinto capítulo descreve as considerações finais desta pesquisa, colocando todas as conclusões e recomendações absorvidas neste estudo. Neste capítulo o leitor poderá visualizar a viabilidade deste projeto na prática, além de outras sugestões para o setor de compras público do Brasil.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

2.1 CAPACIDADE EMPRESARIAL

2.1.1 A Empresa

“Geralmente, o empreendedor escolhe o negócio que já conhece e no qual tem alguma experiência profissional ou técnica. Na verdade, o melhor negócio é aquele que consegue juntar a experiência e conhecimentos do empreendedor com as necessidades do mercado.” (CHIAVENATO 1995, p.14)

2.1.1.1 Descrição da empresa

Segundo Dornelas (2005), esta é a seção do plano na qual você apresenta um breve resumo da organização da sua empresa, história, e seu status atual. Enfatize as características únicas de seu negócio e diga como você pode prover um benefício ao cliente. Dê uma ideia do que você espera conseguir em três a cinco. Trata-se de uma parte descritiva do plano de negócios, mas que deve ser feita com muito cuidado para evitar excessos ou faltas.

Conforme Salim (2001, p.60)

Uma vez bem caracterizada a oportunidade, temos que fazer a formatação ou modelagem do negócio, isto é, dar-lhe forma. Estamos prontos para fazer o plano de negócios quando conseguimos perceber uma oportunidade e formatar ou modelar um negócio a partir dela.

2.1.1.2 Equipe Gerencial

Muito investidores, segundo Dornelas (2005), ao receberem um plano de negócios, muitas vezes, vão direto para o currículo da equipe de gestão da empresa. Isso porque sem uma equipe de primeira linha, qualquer outra parte do plano de negócios dificilmente se

concretizará. Faz-se importante analisar se são profissionais experientes, conhecidos e comprovadamente competentes nas áreas de negócio em que se encontram, se conhecem o nicho de mercado da empresa e o que fizeram no passado.

Dornelas (2005) afirma ainda que se o empreendedor for jovem, ele deve necessariamente pensar em atrair para o seu time de campeões as melhores cabeças, as mais experientes, com habilidades complementares, visando formar uma equipe multidisciplinar para tocar o negócio. De preferência, deve ainda atrair pessoas melhores que o próprio empreendedor, pois assim ele não precisará se preocupar em demasia com as decisões gerenciais que serão tomadas em cada área da empresa, podendo delegar tarefas e atribuições, dedicando-se a questões mais estratégicas.

2.1.1.3 Questões legais da empresa

Segundo Chiavenato (1995, p.37), “Para que possa desenvolver suas atividades e operações, a empresa precisa ser legalmente estabelecida e constituída. A legislação brasileira distingue as pessoas físicas das pessoas jurídicas”.

Os aspectos jurídicos apresentam os seguintes fatores relacionados com a forma societária da empresa, e que deverão ser definidos, segundo Woiler e Mathias (1985, p.37):

- a) Tipo de sociedade;
- b) Nome e razão social;
- c) Sede e foro da organização;
- d) Qualificação e participação acionária de cada sócio;
- e) Data da fundação;
- f) Dirigentes e administradores principais; e
- g) Registro na junta comercial.

Com relação à escolha da forma jurídica a ser adotada, existem três opções básicas: firma individual, sociedade de pessoas e sociedades anônimas (CHIAVENATO, 1995, p.37). Depois de tais procedimentos devem-se projetar os seus estatutos e atender às formalidades de constituição da nova pessoa jurídica.

De acordo com Dornelas (2005), a classificação da micro e pequena empresa varia entre regiões, estados ou municípios, e depende de seu porte econômico-financeiro, do ramo

de negócios e da forma jurídica. De acordo com a legislação federal, a micro e pequena empresa, também conhecida como empresa de pequeno porte, é classificada pela Lei 9.317, que instituiu o Tributo Federal Simples. O Simples é uma forma mais simplificada (daí o nome) de reconhecimento de tributos e contribuições federais, para microempresas e empresas de pequeno porte, por meio de um único documento, com base em percentuais calculados sobre o faturamento bruto do mês anterior.

Conforme Brasil (2009), de acordo com a Lei Federal, as micro e pequenas empresas são enquadradas no SIMPLES NACIONAL pelo porte de faturamento: Microempresa (ME): faturamento anual bruto R\$240.000,00 e Empresa de Pequeno Porte (EPP): R\$2.400.000,00. Dornelas (2005) complementa abordando que infelizmente mesmo se enquadrando no critério econômico-financeiro, algumas empresas não podem aderir ao SIMPLES, dependendo do ramo de atividade que exerçam. As empresas enquadradas no SIMPLES possuem benefícios trabalhistas e previdenciários, com destaque para a vantagem nos tributos federais.

Segundo Dornelas (2005, p.216)

Antes de tomar a decisão final o empreendedor deve procurar uma boa assessoria contábil e jurídica, e também recorrer ao SEBRAE, que tem todas as informações necessárias para auxiliá-lo na melhor forma de abertura da empresa, os passos pormenorizados, todos os documentos exigidos, os tipos de empresa mais adequados, os impostos e tributos incidentes em cada caso, a opção ou não pelo SIMPLES, as datas mais importantes, as obrigações que não podem ser esquecidas, etc.

2.1.1.4 Parceiros

De acordo com Degen (2005), quanto maior for à habilidade com que o empreendedor conseguir atrair, motivar e manter a colaboração de outros para o seu negócio, maiores serão as suas chances de sucesso. Essa colaboração, segundo Degen (2005, p.127) “[...] pode ser dividida em três tipos:

- Participação ou colaboração direta dada pelos sócios, empregados e investidores;
- Apoio ou colaboração indireta dada pelas agências de publicidade, advogados, banqueiros, consultores e contadores; e
- Contatos ou colaboração esporádica dadas pelos amigos, concorrentes, clientes e fornecedores.”

Chiavenato (1995, p.51) relata

A parceria pode ser uma interessante opção de alguns empreendedores ou pode ser uma necessidade de mercado, pois com ela é possível dividir tarefas sem que exista concorrência entre as partes envolvidas, garantindo independência de ambas. A opção por parceria deve ser bem avaliada pelas partes envolvidas. É importante definir claramente quais as responsabilidades e deveres de cada um dos parceiros para que não surjam dúvidas ou conflitos após iniciado o negócio. Também os retornos precisam ser muito bem definidos para evitar problemas posteriores. Algumas formas de sociedades privilegiam a parceria. É o caso da sociedade de capital e indústria, a sociedade de comandita simples ou comandita por ações e a sociedade cooperativa, já amplamente descrita. No caso de parcerias temporárias e provisórias, isto é, não-definitivas, a sociedade, por conta de participação, costuma ser a forma societária mais utilizada.

Degen (2005) descreve que o ex-presidente dos Estados Unidos, Franklin D. Roosevelt, falou da importância de futuros empreendedores procurarem sócios. Dizia ele “Eu não sou o sujeito mais inteligente do mundo, mas certamente sei escolher colegas inteligentes. Justamente por não ser inteligente, eu preciso me rodear de verdadeiros talentos.” E Degen (2005, p.129) conclui dizendo que “o empreendedor que tiver a mesma perspectiva vai procurar a colaboração de sócios, empregados, investidores, advogados, contadores, banqueiros, consultores, agências de publicidade, clientes, fornecedores e concorrentes”.

2.1.2 Empreendedores

Dornelas (2005) expõe que o empreendedor possui características extras, além dos atributos do administrador, e alguns atributos pessoais que, somados a características sociológicas e ambientais, permitem o nascimento de uma nova empresa. De uma ideia surge uma inovação, e desta, uma empresa. Entretanto certamente o empreendedor é um administrador, mas com diferenças consideráveis em relação aos gerentes ou executivos de organizações tradicionais, pois os empreendedores são mais visionários que os gerentes.

Já Degen (2005) aborda uma visão da constituição da empresa, em que os empreendedores devem se juntar com outros que os complementem, ou seja, um empreendedor com experiência em vendas e marketing precisa de um sócio com experiência em engenharia, produção e finanças. Porém se todos forem otimistas ou pessimistas, as possibilidades de fracasso são enormes. Daí a importância de filosofia de negócios, personalidades e formação diferentes.

2.1.2.1 Perfil individual dos sócios

Degen (2005, p.130) destaca

Sócios podem ser a razão do sucesso ou do fracasso de um empreendimento. A decisão de procurá-los deve depender exclusivamente da necessidade do futuro empreendedor de recursos gerenciais, técnicos e financeiros para desenvolver um novo negócio. Mas é preciso tomar muito cuidado para não escolher sócios em função de necessidades passageiras, porque, passada a necessidade, o sócio pode transformar-se num peso inútil para o negócio. Os sócios não precisam ter a mesma participação no futuro empreendimento. Não é preciso transformar em sócio alguém que pode ser contratado para executar o mesmo trabalho. Também não se deve ter medo de iniciar sozinho um empreendimento.

Segundo Dornelas (2005), as empresas pequenas começam com os sócios fazendo a maior parte do trabalho, durante várias horas por dia, todos os dias da semana, sem feriados ou finais de semana. Estes sócios devem levar em consideração que os investidores normalmente investem em pessoas, que é o principal ativo das empresas nascentes. E quanto mais capacitadas em técnicas de gestão e experientes essas pessoas são, melhores as chances de a empresa conseguir o capital solicitado.

2.2 O PRODUTO / SERVIÇO

2.2.1 Características

Chiavenato (1995) aborda que o produto fabricado ou serviço prestado constitui o resultado final de todas as operações da empresa. A empresa – como uma totalidade – trabalha para produzir um determinado produto ou prestar um determinado serviço. O produto ou serviço representa aquilo que a empresa sabe fazer e produzir. Cada produto ou serviço apresenta determinados componentes, que são aspectos que determinam suas características físicas. Os principais componentes tangíveis são: marca, logotipo, embalagem, qualidade e preço.

Salim (2001, p.71) mostra que “[...] a seção produtos e serviços do plano de negócios deve detalhar os produtos e serviços que a empresa vai vender”. Já para Dornelas (2005) se faz importante destacar no que os produtos e serviços se diferem da concorrência, expor as

características únicas do negócio e o que ele tem de especial para oferecer aos clientes. O autor ainda destaca que normalmente os produtos possuem um ciclo de vida, passando por quatro etapas clássicas de desenvolvimento: introdução (nascimento), crescimento, maturação e declínio.

De acordo com Dornelas (2005, p.138)

A empresa deve especificar as maneiras que utiliza para determinar os produtos futuros em função do desempenho dos atuais e, assim, projetar novas maneiras de desenvolvê-los, produzi-los e distribuí-los aos clientes. A descrição do produto no plano de negócios deve ressaltar suas características e benefícios. Devem ficar claros para o empreendedor quais são as diferenças entre esses dois atributos: características estão relacionadas geralmente a aspectos físicos (tamanho, peso, cor) e funcionalidades (feito de, usado para, aplicado como), enquanto os benefícios estão relacionados à satisfação do cliente e o que o produto lhe proporciona (conveniência, segurança, garantia, facilidades de uso e felicidade). Se possível faça uma comparação com os atributos dos produtos da concorrência.

2.2.2 Diferencial Tecnológico

Segundo Salim (2001), no decorrer dos anos, é cada vez menor o intervalo de tempo entre o surgimento de uma inovação tecnológica e a sua utilização em novos produtos e serviços. Além disso, a ciência está produzindo inovações tecnológicas a um ritmo cada vez maior. Como decorrência, novos produtos e serviços lançados no mercado têm um período de vida útil cada vez menor, significando uma volatilidade cada vez maior. Isto significa que um projeto para o lançamento de um produto ou serviço deve prever um retorno rápido do investimento. Com o avanço da ciência, as inovações tecnológicas estão surgindo com maior frequência nos últimos anos. E o fenômeno mais importante é que o intervalo de tempo entre o surgimento de uma inovação tecnológica e a sua incorporação em produtos e serviços disponíveis para o público tem sofrido uma redução drástica.

Conforme Dornelas (2005) a empresa que desenvolve produtos com teor tecnológico, tanto no processo de produção, como no produto em si, deve sempre procurar dominar o máximo da tecnologia possível. Se a empresa é detentora da tecnologia, isso deve ser enfatizado no plano de negócios como um diferencial competitivo em relação à concorrência. No entanto, se a empresa depende de fornecedores ou parceiros tecnológicos, ela deve demonstrar como fará para diminuir ou eliminar essa dependência. Se isso não for possível, deve então estabelecer estratégias que garantam maior segurança e menor suscetibilidade aos eventos externos, o que não é fácil.

2.2.3 Pesquisa e Desenvolvimento

De acordo com Dornelas (2005, p.140):

Qualquer empresa que comercialize produtos de base tecnológica, necessariamente, deve possuir uma política interna de pesquisa e desenvolvimento. Empresas de pequeno porte geralmente não possuem recursos para instalar laboratórios de pesquisa e desenvolvimento dentro da própria empresa, mas podem recorrer a parceiros como institutos de pesquisa e universidades. É preciso que o orçamento dessas empresas preveja uma parcela significativa para pesquisa e desenvolvimento. [...] É fundamental e importante que se mostre no plano de negócios como a empresa considera a questão de pesquisa e desenvolvimento e qual a importância desse aspecto no desenvolvimento de novos produtos. Em síntese, o que a empresa está fazendo para se manter tecnologicamente atualizada (em relação a seus processos internos e seus produtos).

2.3 O MERCADO

Chiavenato (1995) descreve que o mercado é o local onde as pessoas vendem e compram bens ou serviços. Pode ser um local físico, como o Mercado Municipal, por exemplo. Ou pode ser uma região ou zona, como a Zona Franca ou mercado paulista, por exemplo. A palavra mercado pode ainda ser utilizada para definir um tipo específico de consumidor ou de fornecedor, independentemente de local físico, como o mercado de automóveis, o mercado de imóveis, o mercado de alimentos, o mercado industrial, por exemplo. Existe o mercado de capitais, o mercado imobiliário, o mercado de trabalho, etc. No fundo o mercado representa um conjunto de transações, havendo de um lado a oferta, e do outro, a procura. Nem sempre a oferta e a procura são equivalentes, ou equilibradas.

Segundo Dornelas (2005) a análise de mercado é considerada por muitos, uma das mais importantes seções do plano de negócios, e também a mais difícil de fazer, pois toda a estratégia de negócio depende de como a empresa abordará seu mercado consumidor, sempre procurando se diferenciar da concorrência, agregando maior valor aos seus produtos/serviços, com o intuito de conquistar seus clientes continuamente. É importante que a empresa conheça muito bem o mercado que atua ou pretende atuar, pois só assim conseguirá estabelecer uma estratégia de marketing vencedora.

Segundo Salim (2001, p.80):

Projeções de mercado são feitas por instituições especializadas, utilizando ferramental estatístico adequado, quando mercado-alvo é de grande amplitude. Quando o mercado-alvo é de menor amplitude, é possível realizar projeções com menor rigor estatístico, utilizando: entrevistas, mala direta, publicações especializadas, visitas a feiras e exposições, relatórios e estatísticas publicadas, Internet. É usual também elaborar as projeções de mercado para vários cenários (normalmente um otimista, um realista e um pessimista).

Conforme Dornelas (2005, p.146) “Algumas perguntas podem ser úteis na definição do segmento de mercado:

- a) Qual o perfil do comprador?
- b) O que ele está comprando atualmente?
- c) Por que ele está comprando?
- d) Quais fatores influenciam na compra?
- e) Quando, como e com que periodicidade é feita a compra?”

Conhecendo-se os hábitos de consumo, o estilo de vida e onde vivem, torna-se mais fácil segmentar os grupos de consumidores para o seu produto ou serviço.

2.3.1 Consumidores

Tente identificar os seguintes aspectos (Dornelas 2005 apud Tiffany & Peterson, 1999), em relação aos consumidores:

- Geografia (Onde os consumidores moram?)
 - País, região, estado, cidade, bairro etc.
 - Moram isolados ou convivem com muitos vizinhos?
 - Na região prevalecem temperaturas baixas ou altas? Em que época do ano?
 - A região tem boa infra-estrutura?
- Perfil (Como eles são?)
 - Pessoas: idade, sexo, tamanho da família, educação, ocupação, renda, nacionalidade, religião, time de futebol, partido político, etc.
 - Empresas: setor, porte da empresa, número de funcionários, tempo de existência, faturamento, clientes etc.
- Estilo de vida (Como vivem e o que fazem?)

- Pessoas: passatempos, hábitos ao assistir à televisão, hábitos de consumo (alimentação, vestuário, diversão), atividades sociais e culturais, afiliação a clubes, o que gostam de fazer nas férias etc.
- Empresas: proteção do meio ambiente, doações a eventos beneficentes, investimento em cultura e esportes, investimento no treinamento dos funcionários, benefícios aos funcionários etc.
- Personalidade (Como eles agem?). Pode-se classificar em cinco os tipos básicos de personalidade:
 - Inovadores (*5% da população*): correm todos os riscos; geralmente são jovens e bem educados; são familiarizados e fascinados por novas ideias e tecnologias; têm computadores portáteis e estão conectados a redes, Internet e celular; são bem informados.
 - Primeiros adeptos (*10% da população*): são líderes de opinião em suas comunidades e avaliadores cautelosos; são abertos a argumentos bem justificados e respeitados por seus companheiros.
 - Maioria inicial (*35% da população*): evitam riscos sempre que possível; agem de forma deliberada; não experimentam novos produtos, a não ser que se tornem populares.
 - Maioria tardia (*35% da população*): são céticos, extremamente cautelosos, desapontados com outros produtos, relutantes com novos produtos; respondem apenas à pressão de amigos.
 - Retardatários (*15% da população*): esperam até o último momento; às vezes esperam até os produtos ficarem desatualizados e, mesmo assim, ainda hesitam.

Segundo Chiavenato (1995) para vender, a empresa precisa fazer uma pesquisa de mercado de consumidores, a fim de saber onde estão localizados, onde e como compram suas preferências quanto a preço ou características do produto, e escolher os meios mais adequados de levar seus produtos e serviços até eles. A pesquisa de mercado de consumidores indica quais são os compradores atuais e potenciais dos produtos ou serviços da empresa, onde compram como compram e quando compram, bem como quais são as suas preferências e hábitos de consumo, para adequar suas operações e conquistar clientes.

De acordo com Dornelas (2005, p.147)

Identificar o que os consumidores estão comprando pode servir de base para promover melhorias e adaptações em seus produtos e serviços, para que fiquem adequados às necessidades desses consumidores. Dessa forma, você poderá analisar

atributos relacionados ao produto para depois definir como ele será apresentando aos seus consumidores potenciais. Entre esses atributos, encontram-se: características (e especificações) físicas do produto, formato e tipo de embalagem, preço (baixo e alto) e como são entregues os produtos/serviços (canais de distribuição). Além disso, você pode identificar também o que os consumidores estão fazendo com os produtos adquiridos, como e quando o utilizam.

2.3.2 Concorrentes

Segundo Kotler (2000), a empresa deve identificar os seus principais concorrentes, descobrir as suas características, especificamente suas estratégias, seus objetivos, suas forças e fraquezas e seus padrões de reação. Em relação às estratégias Las Casas (2007, p.163) destaca que “[...] é preciso monitorar continuamente as estratégias dos concorrentes, pois eles mesmos revêem constantemente as suas”. Ainda de acordo com o autor é preciso saber que cada concorrente está buscando no mercado (maximizar lucros, por exemplo). As forças e fraquezas podem estar nos recursos e nas capacidades que os concorrentes têm que os levarão a atingir ou não os seus objetivos. Os padrões de reação variam de um para outro concorrente, uns são mais cautelosos, outros mais imprevisíveis.

Dornelas (2005, p.148) descreve que

Conhecer a concorrência é dever de qualquer empreendedor que queira competir e vencer no mercado. A importância de uma análise criteriosa dos principais concorrentes fica evidente quando a empresa precisa estabelecer uma estratégia de marketing e conhecer quais alternativas de produtos/serviços existem no mercado onde sua empresa atua e, ainda, por que seus clientes-alvo optam por outro produto. Essa análise deve ser feita de forma comparativa, em que os atributos de sua empresa são avaliados tendo como referência os competidores principais. Ao identificar os principais pontos fracos de seus competidores, o empreendedor deve saber explorá-los para proporcionar melhores resultados para sua empresa.

Segundo Salim (2001), a análise da concorrência deve ser feita com relação a aspectos e características importantes de um produto/serviço, comparando cada um deles com os dos produtos/serviços de concorrentes. As fontes das informações são diversas, variando desde a aquisição do produto concorrente e a análise, uma a uma, das características anunciadas, até a busca das informações necessárias com usuários, na literatura, em feiras e exposições, na Internet, etc.

2.3.3 Fornecedores

Segundo Chiavenato (1995, p.16), “[...] a empresa precisa fazer uma pesquisa de mercado de fornecedores, a fim de conhecê-los melhor e escolher os fornecedores mais adequados em função do preço, qualidade e condições de pagamento”. Chiavenato (1995) destaca também que essa pesquisa indica quais são os fornecedores atuais e potenciais da empresa, onde estão localizados, os produtos e serviços que oferece, além dos preços e condições de pagamento. Em outros termos, responde a pergunta: quem oferece e vende os materiais e serviços necessários para o funcionamento da empresa.

De acordo com Salim (2001, p.97) “[...] a análise das alianças estratégicas deve abordar também os aspectos ligados à dependência de outros produtos, fornecedores e aliados [...]”. Além disso, Dornelas (2005, p.177) afirma que “Uma boa negociação com fornecedores, parcelando a compra da matéria-prima e até mesmo obtendo carência para o seu pagamento, pode ajudar substancialmente a empresa”. Na visão de Chiavenato (1995, p.18), “[...] o estudo do mercado é importante para sinalizar a empresa e balizar o seu comportamento frente a seus fornecedores e aos clientes ou consumidores”.

2.3.4 Segmentação do Mercado

Dornelas (2005) afirma que após uma análise macro do setor, você deve partir para uma análise particular do segmento de mercado de sua empresa. Você deve procurar mostrar o que está acontecendo com o seu setor. O autor destaca que não adianta argumentar sem mostrar as fontes que lhe respaldam as informações. Essas fontes podem ser encontradas em pesquisas já prontas, dados dispersos, gráficos, tabelas, banco de dados, etc. Podem ser providas por instituições ou empresas, por meio das quais se podem obter, muitas vezes gratuitamente, os dados que ratificarão as premissas de mercado estabelecidas.

De acordo com Salim (2001), em empresas jovens é muito importante estabelecer um caso de sucesso: muitas vezes, é necessário que se trabalhe junto a um cliente, implementando um projeto ou oferecendo um serviço diferenciado, para que seja criada uma referência. Através da divulgação desses casos podem ser conseguidos muitos novos clientes, inspirados na informação do sucesso que sua empresa teria obtido em situações anteriores.

Las Casas (2007, p.97) relata

Geralmente, há muitas opções de segmentos e você deverá definir aqueles em que há interesse de atuar. Para isso, faça uma análise dos segmentos, utilizando um critério de atratividade do mercado em que alguns fatores são selecionados. Em cada segmento identificado, você poderá incluir um título. O nome de cada segmento deve ser dado por alguma característica ou atributo principal que tenha escolhido para a seleção.

Ainda Salim (2001, p.95) observa que

Na fase de criação/introdução do produto, a barreira pode ser criada com a rapidez com que se conquista o mercado. Por exemplo, a empresa pioneira poderá conquistar uma parcela do mercado antes de suas concorrentes iniciarem a exploração do mesmo. O resultado disso é que quando os concorrentes tentarem entrar no mercado ele já estará ocupado e as pessoas terão o nome da pioneira como fornecedora que lhes ocorre daqueles produtos.

2.4 ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO

Conforme Salim (2001, p.92)

O capítulo ESTRATÉGIA DO NEGÓCIO do plano de negócios é o resultado da análise conjunta de diversas informações, obtidas sobre o mercado, os serviços e os produtos oferecidos, as necessidades e preferências dos clientes. A partir disso, é necessário identificar e avaliar as oportunidades e ameaças do ambiente de negócios e estudar os pontos fortes e fracos da nossa empresa, vistas em relação aos concorrentes e, também, sob o ponto de vista dos problemas e dificuldades internas que impedem ou atrapalham a empresa para atingir seus objetivos e metas.

O termo estratégia, de acordo com Dornelas (2005), é muito utilizado pelos empreendedores para definir como agir numa negociação, fechar uma parceria, entrar em um novo mercado, lançar um novo produto, mas sempre de maneira subjetiva, não processual. Uma análise estratégica da empresa deve incluir um misto de racionalidade e subjetividade, seguindo um processo básico, que pode ajudar o empreendedor a entender melhor a situação atual de seu negócio e quais as melhores alternativas, ou meios, para atingir os objetivos e metas estipulados.

Degen (2005) aborda que o objetivo de uma estratégia de negócio é conseguir vantagens competitivas em relação aos concorrentes, nos fatores de sucesso, ou seja, as forças que determinam a concorrência, controláveis pelo futuro empreendedor. A combinação de duas vantagens competitivas genéricas – mais benefício por preço maior e mesmo benefício por preço menor – com escopo do negócio – atender a todo o mercado ou a um segmento específico – define as quatro estratégias competitivas genéricas:

- Diferenciação;

- Menor custo;
- Especialização com diferenciação; e
- Especialização com menor custo.

2.4.1 Análise SWOT

Dornelas (2005) afirma que uma maneira de representar a análise SWOT é pela construção de um retângulo, dividido em quatro partes em que forças, fraquezas, oportunidades e ameaças são colocadas separadamente em cada parte. Existe uma forma prática de se relacionar as oportunidades e ameaças que o ambiente reserva ao negócio. Identificar os cenários de ordem macro ambiental (demográficos, econômicos, tecnológicos, político-legais, socioculturais) e os fatores micro ambientais importantes (consumidores, concorrentes, canais de distribuição, fornecedores) que afetam diretamente a empresa. Usar o bom senso para selecionar aqueles fatores que realmente são importantes. Como dica vale usar uma tabela, na qual se colocam todos os fatores importantes possíveis.

Menciona Las Casas (2007) ameaças e oportunidades como a combinação de pontos fortes e fracos com eventos favoráveis e desfavoráveis. A combinação de um evento favorável com ponto forte constitui-se numa oportunidade e a de um evento desfavorável com um ponto fraco constitui-se numa ameaça. No entanto, para maior simplicidade, reduziu-se a análise a ameaças e oportunidades e pontos fortes e fracos. Para usar uma expressão mnemônica, chama-se essa análise de FOFA, (Forças / Oportunidades / Fraquezas / Ameaças) ou ainda, SWOT (do inglês).

Para Tarapanoff (2001) a análise de cenário se divide em ambiente interno (Forças e Fraquezas) e ambiente externo (Oportunidades e Ameaças). As forças e fraquezas são determinadas pela posição atual da empresa e se relacionam, quase sempre, a fatores internos. Já as oportunidades e ameaças são antecipações do futuro e estão relacionadas a fatores externos. O ambiente interno pode ser controlado pelos dirigentes da empresa, uma vez que ele é resultado das estratégias de atuação definidas pelos próprios membros da organização. Já o ambiente externo está totalmente fora do controle da organização. Mas, apesar de não poder controlá-lo, a empresa deve conhecê-lo e monitorá-lo com frequência, de forma a aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças. A Matriz SWOT deve ser utilizada entre o diagnóstico e a formulação estratégica propriamente dita

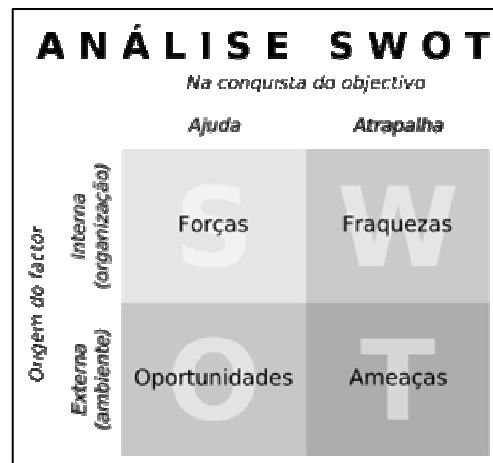


Figura 1 – Análise SWOT
Fonte: TARAPANOFF (2001)

2.4.2 Objetivos

Segundo Las Casas (2007, p.51)

Os objetivos são como uma bússola para o administrador. Há necessidade de determinar os objetivos como passo inicial do processo de planejamento, pois somente assim será possível estabelecer uma estratégia adequada, adaptada a diferentes situações. Os objetivos são decisões de extrema importância. Apesar de sua aparente simplicidade na formulação, podem ser responsáveis por sucessos ou fracassos nas estratégias de marketing. Constituem-se no marco inicial para qualquer planejamento. Nessa etapa da determinação de objetivos, o planejador deverá analisar as informações que foram levantadas na análise ambiental e na determinação de ameaças e oportunidades. Também deve analisar detalhadamente os pontos fortes e fracos que foram identificados na segunda parte do diagnóstico. Somente após esse estudo deverá começar a escrever os seus objetivos. Assim, um diagnóstico favorável poderá ajudar na determinação de um objetivo otimista de crescimento, da mesma forma que um diagnóstico desfavorável poderá gerar um objetivo de defesa. Igualmente, uma análise de um ponto fraco em relação aos concorrentes pode exigir que a empresa alcance o objetivo de melhorar o aspecto analisado para enfrentar a concorrência.

Para Dornelas (2005), os objetivos e metas são o referencial do planejamento estratégico, o que a empresa busca atingir, e devem ser escritos de forma que possam ser medidos, comparados e avaliados. Os objetivos são anseios de ordem macro, aqueles que a empresa define de forma a cumprir sua missão de negócio, em busca de sua visão. Os objetivos indicam intenções gerais da empresa e o caminho básico para chegar ao destino que você deseja. São definidos com palavras e frases. O autor destaca ainda que os objetivos são

resultados abrangentes com os quais a empresa assume um compromisso definitivo. Devem ser ousados, levando a empresa a um esforço acima do normal, buscando a superação.

Las Casas (2007) coloca que para determinação de objetivos, usam-se dois parâmetros: objetivos quantitativos e objetivos qualitativos. Os primeiros referem-se àqueles que são determinados com uma quantidade ou medida. Um aumento de participação de mercado de 10% ou um crescimento de vendas de 1.500 unidades são exemplos de objetivos quantitativos, pois expressam quantidade. Os objetivos qualitativos são todos aqueles que expressam qualidade, como melhorar a qualidade de produtos, treinar a equipe de vendas, etc. Essa forma de classificação é mais adequada, pois engloba praticamente todos os tipos de objetivos.

2.4.3 Estratégias

Dornelas (2005, p.160) relata

[...] a estratégia de negócio indica como a empresa pretende alcançar os objetivos e metas. Estratégias empresariais podem ser de vários tipos: de ataque, de desenvolvimento, de defesa, etc. Estratégias defensivas visam manter os clientes existentes. Alguns exemplos: melhorar a imagem da empresa; melhorar a qualidade dos produtos; melhorar o desempenho nos serviços prestados e diminuir as falhas dos produtos. Estratégias de desenvolvimento visam a oferecer mais opções aos atuais clientes. [...] estratégias de ataque visam a aumentar a participação de mercado da empresa, conquistando novos clientes.

Já Las Casas (2007) coloca que as informações coletadas e os objetivos determinados devem ser utilizados para o desenvolvimento das estratégias. Primeiramente se deve determinar o público-alvo, inclusive os pontos fortes e fracos poderão ajudar nessa etapa. Posicionamento é o segundo passo, é a posição que se deseja ocupar na mente do cliente. Ao pensar numa marca, forma-se uma ideia do produto. Com todos esses parâmetros, fica fácil elaborar uma estratégia do composto de marketing. Com conhecimento do mercado, ambiente, principais concorrentes, público-alvo e posicionamento desejado, a elaboração da estratégia é apenas uma questão de adaptação com criatividade.

2.5 PLANO DE MARKETING

Segundo Kotler (2006, p.58)

Um plano de marketing é um documento escrito que resume o que o profissional de marketing sabe sobre o mercado e que indica como a empresa planeja alcançar seus objetivos. Contém diretrizes táticas para os programas de marketing e para a alocação de fundos ao longo do período do planejamento. O plano de marketing é um dos produtos mais importantes do processo de marketing. Os planos de marketing estão se tornando mais voltados para o cliente e os concorrentes. Além disso, estão mais elaborados e mais realistas do que no passado. Desenvolvidos em grupo, eles extraem mais informações de profissionais em todas as funções. Os executivos de marketing, cada vez mais, vêm-se em primeiro lugar como gerentes e depois como especialistas. O planejamento está se tornando um processo contínuo para responder a mudanças rápidas nas condições do mercado.

Para Las Casas (2007, p.54)

Essa etapa do plano praticamente determina o que deverá ser feito e quem deverá fazê-lo. No item estratégia de marketing de um plano de marketing, pouca informação é dada quanto ao detalhamento das atividades. Não se sabe exatamente que será responsável e quando tal etapa do planejamento será executada. Para dar coerência ao plano de marketing, é necessário o plano de ação.

2.5.1 Posicionamento do produto

Segundo Dornelas (2005), posicionar o produto no mercado significa direcionar o produto para atender às expectativas e necessidades do cliente-alvo escolhido, no segmento de mercado definido. Com isso, a empresa estabelece uma imagem do produto junto aos clientes, tentando se diferenciar de alguma forma da concorrência. Isso pode ser feito pela criação de variações de produto ou serviço. Muitas companhias aéreas americanas posicionam-se como uma alternativa de baixo custo para o cliente com a venda de passagens econômicas, em que não está incluso o serviço de bordo. Nesse exemplo a empresa se posiciona como mais econômica.

Kotler (2006) coloca que os produtos podem ser diferenciados de acordo com diversas dimensões do produto (formato, características, desempenho, durabilidade, confiabilidade, conservação, estilo, design) ou do serviço (atendimento ao cliente, facilidade de pedido, entrega, instalação, treinamento do cliente, consultoria ao cliente, manutenção, reparos). Além disso, Kotler (2006, p.313) destaca que “[...] um posicionamento mais genérico das marcas é a qualidade superior”.

2.5.2 Preço

Relata Salim (2001, p.97)

A estratégia de preços tem algumas características, como as que se seguem: Relaciona os preços de produtos/serviços com os preços da concorrência; Limita os preços de acordo com o benefício que o mercado considera que vai se produzir com o produto/serviço; Influencia o montante de vendas da empresa e pode limitar o tamanho de seu mercado; Deve estar adequada ao ciclo de vida em que o produto se encontra; Procura garantir um retorno mínimo do capital investido.

Para Kotler (2006) a empresa deve decidir primeiramente onde deseja posicionar sua oferta ao mercado. Quanto mais claros seus objetivos, mais fácil será determinar os preços. Por meio de determinação de preços, uma empresa pode perseguir qualquer um destes cinco objetivos principais: sobrevivência (no excesso de concorrência ou mudança de desejo do consumidor); maximização do lucro atual (normalmente para aumentar o fluxo de caixa ou o seu retorno sobre o investimento); maximização da participação de mercado (muitas vezes por acreditar que com o volume de vendas maior, menor os custos unitários); desnatamento máximo de mercado (normalmente associado a novas tecnologias, em que o preço inicia alto, e baixa gradativamente); ou liderança na qualidade do produto (muito comum esse interesse nas empresas).

Já Dornelas (2005, p.151) coloca que

O preço talvez seja a maneira mais tangível de se agir no mercado, pois pela política de preços a empresa pode criar demanda para o produto, segmentar o mercado, definir a lucratividade da empresa, mudar a penetração do produto no mercado, sempre tendo como referência o valor que o consumidor vê no produto e não o preço que a empresa acha que ele deva ter. Um erro que muitos empreendedores cometem é dizer e disseminar a ideia de que seus produtos são o de melhor qualidade ao menor preço de mercado. Alta qualidade e preço baixo normalmente são difíceis de encontrar em um mesmo produto, com raríssimas exceções.

2.5.3 Praça

Segundo Dornelas (2005) os canais de distribuição envolvem as diferentes maneiras que a empresa pode adotar para levar o produto até o consumidor. Referem-se aos canais de marketing, à distribuição física e aos serviços ao cliente. A empresa pode vender os seus produtos diretamente ao consumidor final ou usar atacadistas ou distribuidores para fazê-lo. No primeiro caso dá-se o nome de venda direta, em que o consumidor fica cara a cara com o

vendedor. No segundo caso, a venda é caracterizada como indireta. Esses são os dois extremos possíveis, já que a empresa pode usar de formas intermediárias nesse processo, como telemarketing, catálogos, mala direta e, mais recentemente, a Internet.

De acordo com Kotler (2006) a perspectiva de cadeia de suprimentos vê os mercados como pontos de destino, o que equivale a uma visão linear do fluxo. No entanto, uma empresa deve pensar primeiro no mercado-alvo e planejar a cadeia de suprimentos a partir desse ponto. Tal visão, conhecida por planejamento da cadeia de demanda, não empurra simplesmente as coisas ao longo do sistema, mas enfatiza as soluções que os consumidores estão buscando, não os produtos que estamos tentando vender para eles.

2.5.4 Promoção

Para Dornelas (2005, p.153)

Três fatores devem ser considerados no plano de propaganda/comunicação da empresa: o pessoal envolvido, a propaganda e as promoções. A quantidade de pessoas e suas qualificações vão depender dos canais de distribuição que foram escolhidos. Se a opção foi venda direta, o efetivo de vendas deverá ser muito maior que em qualquer outro caso. Já a propaganda tem o objetivo de fazer com que uma mensagem atinja uma audiência selecionada, com o propósito de informar, convencer e reforçar o conceito do produto junto aos consumidores.

Em outro ponto de vista, Kotler (2006) descreve que os objetivos da propaganda podem ser classificados de acordo com o propósito de informar, persuadir, lembrar ou reforçar. Eles se concentram em estágios diferentes da hierarquia de efeitos. A propaganda informativa busca criar conscientização e conhecimento de marca no caso de novos produtos ou novos recursos de produtos. A propaganda persuasiva procura criar simpatia, preferência, concicção e a compra de um produto ou serviço. Já a propaganda de lembrança tenciona estimular a repetição da compra de produtos e serviços. E por fim a propaganda de reforço visa convencer atuais compradores de que fizeram a escolha certa.

Para Las Casas (2007) se você dirigir uma campanha de comunicação e propaganda para algum segmento específico, poderá ter também objetivos específicos. Uma campanha para jovens pode ter o objetivo específico de informar os clientes, enquanto uma campanha para adultos pode ter o objetivo de salientar os pontos fortes de um produto em relação à concorrência. Faz-se importante citar os veículos que serão usados na campanha, todas as

atividades promocionais que está planejando e um cronograma de todas as atividades relacionadas.

2.5.5 Projeção de Vendas

Segundo Dornelas (2005), a projeção de vendas deve ser feita tendo como base a análise de mercado, a capacidade produtiva e a estratégia de marketing da empresa. Dessa forma, essa projeção será mais realista e terá maior probabilidade de ocorrer conforme o planejado. Deve-se atentar para o fato da sazonalidade, quando esta influi nas vendas. Uma boa forma de fazer projeções de vendas é fazer projeções mensais em termos de volume de vendas e preços praticados, levando-se em consideração também os índices de retenção dos clientes (quantos continuarão comprando o produto/serviço).

De acordo com Salim (2001)

As previsões de vendas são feitas, em geral, com base em pressupostos que devem ser anotados e documentados. Durante o acompanhamento, devem ser verificados e é necessário que seja fácil refletir suas alterações nas previsões de vendas. O horizonte das previsões de vendas deve ser anual, mas com cotas mensais definidas. Programas de vendas devem refletir as projeções realizadas.

Las Casas (2007) destaca que é necessário fazer uma projeção de vendas e lucros para justificar o investimento em um plano de marketing. Por esse motivo, um quadro para projeção de vendas e lucros deve ser apresentado na metodologia proposta. Esse quadro deve ser preenchido da seguinte forma: período a ser considerado no planejamento; valor estimado de vendas para o período; uma estimativa de lucro; e observações que julgar importantes.

2.6 PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO DO PROJETO

Conforme Chiavenato (1995), o projeto do negócio é um conjunto de dados e informações sobre o futuro empreendimento, definindo suas principais características e condições, para proporcionar uma análise da sua viabilidade e dos seus riscos, bem como para facilitar sua implantação. É uma espécie de um plano de viabilização de uma ideia, um pequeno *check-list* para não deixar passar nada despercebido.

De acordo com Dornelas (2005), existe um roteiro básico conhecido como 3M's que serve para auxiliar o empreendedor a analisar o potencial da oportunidade e lembrar de todos os passos que o mesmo deverá seguir visando atingir seus objetivos sem esquecer de detalhes importantes na criação do projeto. Os 3M's são definidos como Demanda de Mercado, Tamanho e Estrutura do Mercado e Análise de Margem. O autor coloca ainda que um *check-list* final é sempre interessante de ser aplicado. Aliás, aconselha-se sua aplicação logo no início da avaliação, quando se está formatando a oportunidade.

2.7 PLANO FINANCEIRO

Segundo Chiavenato (1995) o plano financeiro deve estar previamente preparado ao se começar um negócio. O autor destaca que o empreendedor deverá dispor de dinheiro suficiente para adquirir ou alugar o local adequado, as máquinas e instalações necessárias, os estoques de matérias-primas ou produtos acabados, a conta bancária, o dinheiro em caixa. Além do mais, deverá dispor de um capital de giro para financiar suas atividades ao longo do tempo.

Degen (2005) destaca que o futuro empreendedor deverá conhecer sobre finanças para poder elaborar e interpretar fluxos de caixa e conseguir desenvolver toda a análise financeira exigida na criação de novos negócios. O autor coloca ainda que negócios mais simples como restaurantes, corretoras de imóveis e butiques exigem um mínimo de conhecimento financeiro, já fábricas de periféricos para microcomputadores, corretoras de valores e supermercados exigem um conhecimento financeiro bem mais sofisticado.

Conforme Salim (2001, p.110)

O capítulo de planejamento financeiro [...] É nele que vamos juntar todas as despesas. Desde aquelas que foram feitas para iniciar o negócio, constituir sua base, até aquelas que estarão sendo feitas em plena fase operacional para mantê-lo vivo e com funcionamento regular de suas atividades de venda e produção. Também vamos alinhar as receitas obtidas com a venda de nossos produtos, serviços e soluções e, finalmente, vamos avaliar como fica o conjunto e qual o saldo disso tudo.

De acordo com Dornelas (2005) a parte financeira é, para muitos, a mais difícil do plano de negócios. Isso porque ela deve refletir em números tudo o que foi escrito até então nas outras seções do plano, incluindo investimentos, gastos com marketing, despesas com vendas, gastos com pessoal, custos fixos e variáveis, projeção de vendas, análises de rentabilidade do negócio, etc. Após alguma prática, entretanto, e um perfeito entendimento

dos objetivos do negócio, a parte financeira do plano acaba sendo feita de maneira simples e fácil, mas, ainda assim, de forma um pouco trabalhosa. É aconselhável que o empreendedor recorra a uma assessoria contábil e financeira para auxiliá-lo nessa tarefa.

2.7.1 Balanço Patrimonial

Para Salim (2001) a projeção do balanço da empresa servirá para avaliar os resultados (perdas e lucros) e satisfazer os acionistas que almejam receber dividendos, distribuídos como a parcela dos lucros que não forem reinvestidos. O autor conceitua o balanço patrimonial como a representação contábil da situação econômico-financeira de uma empresa, sendo sua elaboração obrigatória pela legislação, com uma periodicidade mínima anual. Salim (2005, p.116) aborda ainda que “o balanço reflete tanto a situação patrimonial (capital e reservas) quanto as disponibilidades de curto prazo, os investimentos realizados e a situação futura (exigível e realizável), possibilitando a avaliação da solidez da empresa.

Já Dornelas (2005, p.163) cita

O balanço patrimonial reflete a posição financeira da empresa em um determinado momento. O balanço é constituído por duas colunas, a do ativo e a do passivo e patrimônio líquido. O ativo corresponde a todos os bens e direitos de uma empresa. O passivo é uma obrigação, ou a parcela de financiamento obtido de terceiros. O patrimônio líquido corresponde aos recursos dos proprietários aplicados na empresa. O valor do patrimônio se altera quando a empresa tem lucro ou prejuízo no período, ou ainda quando ocorre investimento por parte dos sócios.

Ainda Dornelas (2005) descreve ainda que a organização das contas do ativo segue os critérios de liquidez, onde as contas são classificadas segundo o grau de liquidez que possuem, e de prazo. Em contabilidade, curto prazo significa o período de até um ano. Um dos aspectos importantes do balanço é que ele revela, pelo passivo, a estrutura de capital de um negócio. A estrutura é composta por capital de terceiros e por capital próprio. Quanto maior for o capital de terceiros, maior o endividamento. Detectam-se ainda, observando o passivo, o prazo do endividamento, o custo e os credores. A qualidade do endividamento é julgada partir de seus prazos. Dívidas de longo prazo, normalmente são melhores que as dívidas de curto prazo.

2.7.2 Demonstrativo de resultados

Conforme Dornelas (2005, p.166)

A demonstração do resultado é uma classificação ordenada e resumida das receitas e das despesas da empresa em determinado período. Da receita total obtida devem ser subtraídos impostos, abatimentos e devoluções concedidas, resultando na receita líquida. Desta receita líquida, deduzem-se os custos dos produtos vendidos (comércio), dos produtos fabricados (indústria), ou dos serviços prestados (serviços), para se chegar ao lucro bruto. Em seguida subtraem-se do lucro bruto as despesas operacionais. Essa denominação de despesas operacionais se dá pelo fato de representarem os gastos necessários para que as receitas sejam alcançadas. Como uma empresa pode obter receita ou ter despesa que não são provenientes de suas operações, é convenção separá-las das atividades operacionais. Finalmente, é calculado o valor do imposto de renda, contabilizando-se no final da soma de lucros ou prejuízos que, se não forem distribuídos aos sócios, serão incorporados ao patrimônio líquido, alterando por consequência o próprio balanço.

2.7.3 Fluxo de Caixa

Segundo Salim (2005) o fluxo de caixa representa a evolução das entradas e saídas de recursos financeiros da empresa ao longo do tempo, de forma a visualizar, a cada momento, a disponibilidade líquida do caixa e verificar se os desembolsos futuros poderão ser efetuados nas datas previstas. Para o autor, as contas a serem acompanhadas devem ser detalhadas de acordo com o grau de controle que se deseja manter: as contas mais importantes devem ser mais detalhadas e as demais podem ser aglutinadas.

Ao encontro, Degen (2005) cita que as atividades do negócio resultam em entradas ou saídas do caixa. A projeção dessas variações, de acordo com autor, sobre o caixa, para o futuro, gera o fluxo de caixa ou ciclo financeiro do negócio. O autor descreve que apesar da simplicidade do conceito do fluxo de caixa, sua aplicação acarreta algumas dificuldades, decorrentes dos seguintes aspectos: num novo negócio, as entradas e saídas são de difícil estimativa; há dificuldades em prever os valores futuros de entradas e saídas devido aos imprevisíveis índices de inflação; há dificuldade em quantificar o impacto, sobre as entradas e saídas de caixa, dos riscos do novo negócio.

Ainda Degen (2005, p.149) afirma que

Uma técnica muito usada para estimar as entradas e as saídas de caixa de atividades futuras de um novo negócio é a estimativa do fluxo de caixa histórico de negócios semelhantes. Isto é, para fazer a projeção do fluxo de caixa de uma sorveteria, por exemplo, podemos estimar o fluxo de caixa histórico de uma sorveteria semelhante já a atividade e, depois, transpô-lo para as particularidades do novo negócio.

2.7.4 Ponto de Equilíbrio

Segundo Dornelas (2005), no ponto de equilíbrio não há lucro nem prejuízo. É o ponto no qual a receita proveniente das vendas equivale à soma dos custos fixos e variáveis. É de grande utilidade, pois possibilita ao empresário saber em que momento seu empreendimento começa a obter lucro e, assim, torna-se uma importante ferramenta gerencial. O autor destaca ainda que para obter o ponto de equilíbrio em quantidades de produtos, basta dividir o resultado anterior pelo preço de venda unitário do produto.

Na mesma direção, Salim (2005) conceitua o ponto de equilíbrio, abordando que o mesmo representa o nível de vendas no qual a receita iguala a soma dos custos fixos mais os custos variáveis, ou seja, no qual o lucro é zero. Com isso, as vendas acima desse nível passam a resultar num lucro real para a empresa, e as vendas abaixo desse nível representam prejuízo.

Degen (2005, p.152) afirma que

Para calcular o ponto de equilíbrio operacional de caixa de um novo negócio para um determinado período, geralmente mensal, dividimos as saídas de caixa decorrentes dos custos fixos pela entrada de caixa gerada por uma unidade vendida, menos as saídas de caixa decorrentes dos custos variáveis necessários para gerar esta venda. A diferença entre a venda e os custos variáveis é a margem de contribuição por unidade vendida.

2.7.5 Investimento Inicial

Segundo Chiavenato (1995) um dos aspectos mais importantes na constituição de uma empresa é a fixação do capital mínimo e indispensável para iniciá-la e a obtenção desse capital. É com o capital inicial que a empresa tem condições de reunir os recursos empresariais necessários ao seu funcionamento, sejam eles recursos humanos, materiais ou financeiros. Assim, a fixação do capital é que determina o volume de recursos empresariais com o qual a empresa pode contar. Obviamente, quanto maior o volume de recursos empresariais mais fácil o funcionamento da empresa. Quando se tem todos os recursos à disposição, a administração do negócio fica mais fácil. Trabalhar com recursos abundantes é sopa. Todavia, há sempre um volume adequado de capital, além do qual todo o excedente

passa a ter uma aplicação pouco eficiente e pouco rentável. Além disso, é preciso saber antecipadamente de quanto você dispõe de dinheiro para iniciar o negócio.

2.7.6 Índices Financeiros

Segundo Dornelas (2005), os índices financeiros indicam como está a situação financeira da empresa e a capacidade de honrar todos os seus compromissos. Dentro disso existem quatro grupos básicos de indicadores que devem ser levados em conta: liquidez, atividade, endividamento e lucratividade. Todos eles podem ser calculados a partir do balanço patrimonial e das demonstrações de resultado. O índice de liquidez mostra se a empresa é capaz de saldar as suas dívidas. A atividade mede o quão rápido as contas são convertidas em vendas. Já o endividamento mostra quanto do total de ativos é financiado por terceiros. E por fim, as medidas de lucratividade mostram o quão atrativa a empresa é do ponto de vista do investidor.

De acordo com Gitman (2004) de um modo geral, quando quer se avaliar o curto prazo, procura-se avaliar os índices de liquidez, índices de capital giro e índices de rentabilidade, uma vez que estes índices fornecem informações que são críticas ao curto prazo. Se a empresa não puder sobreviver no curto prazo, não é preciso preocupar-se com as perspectivas em longo prazo. A liquidez de uma empresa tem haver com as condições de pagamento das obrigações da empresa no curto prazo. Liquidez é capacidade de uma empresa para satisfazer suas obrigações no curto prazo, na data do vencimento. A liquidez refere-se à solvência da situação financeira global da empresa, ou seja, a facilidade com que ela pode pagar suas contas.

Ainda Gitman (2004) descreve que o índice de liquidez mede a capacidade da empresa para satisfazer suas obrigações de curto prazo. O endividamento de uma empresa tem relação geralmente com os recursos de terceiros. A situação de endividamento de uma empresa indica o montante de recursos de terceiros que está sendo usado, na tentativa de gerar lucros. Quanto maior o endividamento a custos fixos, ou alavancagem financeira, de uma empresa, maiores serão os seus riscos e retorno esperados. A margem líquida é um dos índices mais utilizados pelos analistas, por ser este, o índice que revela o sucesso da empresa em termos de lucratividade sobre vendas.

2.7.7 Técnicas de Análises de Investimentos

Para Dornelas (2005, p.171)

Existem algumas perguntas que os investidores podem fazer a respeito de um projeto de investimento, de um novo negócio ou de negócio existente, que são respondidas por meio de técnicas específicas, apresentadas a seguir. As respostas a essas perguntas são de extrema importância e devem constar no plano de negócios.

1. Retorno contábil sobre o investimento: responde à pergunta *Quanto reais em média são gerados por real médio de investimento?*
2. Prazo de *payback*: responde à pergunta *Qual o prazo em que será recuperado o desembolso do investimento original?*
3. Técnica do fluxo de caixa descontado: responde à pergunta *De que modo o valor presente dos benefícios futuros do investimento se compara com o desembolso do investimento?*

Segundo Gitman (2004), o cálculo da Taxa Interna de Retorno deverá ser obtida da fórmula do VPL, igualando-se essa a zero e procurando-se o valor para K, que nesse caso será a TIR do projeto. Como envolvem cálculos mais apurados e complexos, a TIR requer o uso de calculadoras científicas ou planilhas eletrônicas, que já vem com as fórmulas disponíveis para serem usadas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Vergara (2007), existem vários tipos de pesquisa e conceitos que devem ser identificados no trabalho. Ao encontro desta afirmação o estudo é classificado pelo seu: tipo, universo, amostra, coleta de dados e análise dos mesmos.

3.1 Tipo de pesquisa

Quanto à abordagem do problema o mesmo se encontra como pesquisa qualitativa, pois existe interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados e quantitativa, pois a mesma requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. Dessa forma, questionários com as empresas farão parte do estudo mercadológico. A pesquisa se classifica como descritiva, pois expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno – consultoria em processos licitatórios. Trata-se de uma investigação explicativa, pois tem como principal objetivo tornar algo inteligível e justificar-lhe os motivos. Visa, portanto, esclarecer quais fatores contribuem, de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno – as razões da viabilidade de negócio. Do ponto de vista de seus objetivos a pesquisa não é exploratória, pois não visa proporcionar maior familiaridade com um problema, mas sim analisar a viabilidade de um novo empreendimento, com vistas a torná-lo explícito.

A pesquisa se classifica como aplicada, pois segundo Vergara (2007, p.47) “a pesquisa aplicada é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não. Tem, portanto finalidade prática [...]”. Trata-se ainda de uma pesquisa de campo, pois como destaca Vergara (2007) pesquisa de campo é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Neste caso a mesma utilizou-se de entrevista e questionários para o levantamento de dados. Além disso, a investigação é classificada como documental, pois é realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados e com pessoas: comunicações informais, registros, balancetes, entre outros. E classifica-se como bibliográfica por ser um estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas,

isto é, material acessível ao público geral. O material trabalha com fontes primárias e secundárias.

3.2 Universo e Amostra

Vergara (2007) destaca que universo e amostra se trata de definir toda a população e a população amostral, ou seja, o conjunto de elementos que possuem as características que serão objetos de estudo. Diante disso, o universo da pesquisa de campo foram as 256 empresas catalogadas como fornecedores da empresa METTA até o dia 22 de julho de 2009. Como essa empresa trabalha exclusivamente vendendo ao Governo, todos os seus fornecedores são potenciais clientes para empresa de consultoria, uma vez que produzem produtos comprados pelo Estado. Estas empresas catalogadas se encontram espalhadas pelo Brasil, com predominância nas regiões sul e sudeste.

A pesquisa foi realizada através de um censo entre todas as empresas deste banco de dados, entretanto tem objetivo generalista, ou seja, visa apenas conhecer um pouco de possíveis futuros clientes da empresa Reitz+Meintanis Consultoria. Com relação à população acessível, percebe-se na coleta de dados que o índice de não-resposta entre a população pesquisada foi significativo e pode significar um viés, sendo que talvez o mesmo foi respondido apenas pelos que se interessam pelo serviço a ser disponibilizado pela empresa.

3.3 Coleta de dados

Conforme cita Vergara (2007, p.54) “na coleta de dados o leitor deve ser informado como você pretende obter dados de que precisa para responder ao problema. Não se esqueça, portanto, de correlacionar os objetivos aos meios para alcançá-los, bem como de justificar a adequação de um a outro”. Ao encontro, o presente estudo, visando atingir o objetivo de conhecer os possíveis consumidores, foi realizado através de questionários semi-estruturados compostos por dez perguntas fechadas. Outro questionário com seis perguntas abertas foi realizado com um especialista na área, visando entender um pouco mais sobre o mercado no qual se situa.

Os questionários foram aplicados nos dias compreendidos no intervalo de 24 a 28 de agosto de 2009, no período vespertino. O intervalo de tempo estabelecido supriu a demanda de questionários por dia, durante os cinco dias da semana, completando o número de questionários necessários como programado.

O roteiro foi elaborado para organizar cada atividade do trabalho e realizar o cronograma de pesquisa. Dessa forma, após delinear a problemática e os objetivos: geral e específicos, foram realizadas as atividades na ordem descrita: capas; justificativa; estrutura do trabalho; fundamentação teórica; definição dos procedimentos metodológicos; pesquisa de campo; coleta de dados; análise dos resultados; descrição dos resultados; introdução; considerações finais; resumo; sumário; referências; e finalmente foi realizada uma revisão geral do trabalho. Em paralelo às etapas, foram entregues partes do trabalho ao orientador para avaliações periódicas e correções.

3.4 Análise dos dados

Com base nos dados obtidos verificou-se que as informações foram utilizadas como generalização para se ter uma base do público que se pretende atuar, pois o número de não-resposta foi muito acima do esperado. Apesar disso, as respostas foram positivas, mostraram um público com interesse no serviço e com potencial para se tornarem futuros clientes. Outro ponto importante a se destacar é que como o serviço ainda não está difundido no mercado, talvez tenha influenciado no número de não-respostas. No questionário aberto com o profissional consultor os dados foram precisos e atenderam exatamente o intuito da pesquisa – mostrar a falta de profissionais e empresas nessa área de atuação e a oportunidade que a Reitz+Meintanis poderá explorar.

3.5 Limitações da pesquisa

Como fator limitante vale destacar o custo para aplicação dos questionários via telefone e e-mail e a dificuldade em reduzir desconfianças de empresários e diretores de empresas. Outro importante fator limitante foi o acesso aos profissionais que tem o poder de

contratar empresas de consultoria, para responder os questionários. O comprometimento foi baixo e limitou o estudo à generalização dos dados, uma vez que o número de não-respostas foi muito relevante.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 CAPACIDADE EMPRESARIAL

Após a realização de todas as pesquisas para obtenção de resultados, visando analisar a viabilidade de abertura e operacionalização da Reitz+Meintanis a partir do ano de 2010, será colocada organizadamente cada informação necessária para concretização do projeto, de forma sistemática, como poderá ser visto a seguir.

4.1.1 A Empresa

Ao encontro do que descreveu Chiavenato (1995), os empreendedores da Reitz+Meintanis conseguem juntar a experiência adquirida no dia a dia, em sua atual empresa METTA – que atua no mercado de licitações, com as necessidades do mercado. Segundo dados do IBCO (Instituto Brasileiro dos Consultores de Organização, 2000), o Brasil responde por volta de 0,4% do mercado mundial de consultoria. A América Latina toda responde por 2%. Neste contexto, observa-se a medíocre participação de empresas brasileiras neste mercado, se mostrando então como uma oportunidade de negócio para novos empreendimentos de consultoria.

4.1.1.1 Descrição da Empresa

A ideia da empresa Reitz+Meintanis Consultoria surgiu de uma oportunidade identificada na falta de empresas que atuassem como consultorias empresariais no setor de licitações. A empresa ainda está apenas em fase de criação do projeto. Atualmente diversas são as consultorias que trabalham com a área do direito administrativo, incluindo licitações, entretanto essas empresas são compostas por advogados e têm como foco a área jurídica (fazem trabalhos de representação no processo licitatório, recursos administrativos e

impugnações de editais). Diante de um crescimento no número de licitações via modalidade pregão eletrônico, a Reitz+Meintanis pretende entrar no mercado com uma solução para empresas que desejam efetivamente vender ou aumentar as suas vendas ao Governo. Como resultado do trabalho, o cliente receberá um relatório para criação de um departamento de licitações ou de como terceirizar este serviço a empresas especializadas na área.

O serviço terá como base realizar um diagnóstico organizacional (incluindo ambientes interno e externo) para posteriormente criar uma solução. Sendo assim, a empresa pretende praticar um trabalho de consultoria empresarial, e não, jurídica.

A missão da Empresa é:

“Prestar serviços de alta qualidade para empresas brasileiras, visando aconselhá-las e estruturá-las para o mercado de licitações”

“Consultoria empresarial é um processo interativo de um agente de mudanças externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação” (OLIVEIRA 1996, p.21)

A originalidade da empresa é evidente e mais adiante será mostrado, através de pesquisas, que alguns diretores de grandes empresas e empresários acreditam que este projeto é viável, do ponto de vista mercadológico. Um fator positivo que deve ser levado em consideração é que o pregão eletrônico aumentou a praticidade e possibilitou um maior número de empresas participarem de certames licitatórios.

Segundo COMPRASNET (2009)

Fornecedores da União aumentaram 42%. Nos últimos dois anos, uma lenta revolução vem ocorrendo no governo federal na hora de realizar suas licitações. As mudanças são importantes porque aumentou de forma significativa o número de fornecedores do governo e porque reduziram os custos das compras governamentais em até 30%. No ano passado apenas a administração direta gastou, em compras de material de consumo e contratação de obras e serviços, R\$ 15,870 bilhões, 21% a mais do que em 2003. A novidade foi o crescimento do número de fornecedores, que pela primeira vez ultrapassou a casa dos 200 mil. Nos últimos quatro anos, o número de empresas passou de 150 mil para 214 mil, uma elevação de 42%. Apenas no ano passado, 20 mil novas firmas tornaram-se fornecedoras da maior compradora do país, a União.

4.1.1.2 Equipe Empresarial

A equipe de gestão da Reitz+Meintanis Consultoria é composta por dois profissionais. Os profissionais são os consultores e sócios da empresa. Os mesmos têm formação em Ciências da Administração pela UFSC, especialização em licitações pela FGV/RJ e já atuaram em mais de 3.000 processos licitatórios. Além disso, já participaram de um curso avançado em licitações e estarão possivelmente cursando no ano de abertura desta empresa, uma especialização em consultoria empresarial pela UFMG. Os sócios-administradores, além do conhecimento na área de licitações, possuem experiência como empreendedores há dois anos, e estão na sua segunda empresa. Essa equipe estará em breve crescendo e evoluindo em outros setores – através de inovações e renovações constantes.

Guilherme Reitz, 24 anos – Sócio-administrador e Consultor

Experiência:

- Empresário do ramo de licitações há dois anos e já participou de mais de 3mil processos licitatórios. Administra uma empresa que trabalha com mais de 20 processos licitatórios diariamente;
- Morou um ano na França, onde primeiramente estudou na Universidade de Toulouse e em seguida foi *trainee* pela Airbus em projetos internacionais.

Educação

- Mestrando em Administração – ESAG/UEDESC
- Especialização em Licitações e contratos – FGV/RJ
- Graduado em Administração de empresas – UFSC

Objetivos

- Criar e desenvolver uma empresa de consultoria própria de sucesso;
- Dobrar o faturamento da atual empresa no próximo ano.

Leandro M. Baptista, 24 anos – Sócio-administrador e Consultor

Experiência:

- Empresário do ramo de licitações há dois anos e já participou de mais de 5mil processos licitatórios. Além de administrar uma empresa na área, já havia experiência anterior no ramo de licitações;

Educação

- Cursando graduação em Direito – UFSC
- Especialização em Licitações e contratos – FGV/RJ
- Graduado em Administração de empresas – UFSC

Objetivos

- Abrir a Reitz+Meintanis e torná-la a empresa de consultoria em licitações referência nacional.
- Ser reconhecido nacionalmente pelo trabalho no ramo de licitações.

A composição acionária da empresa está dividida da seguinte forma:

Guilherme Reitz	50%
Leandro Meintanis Baptista	50%

O horário de funcionamento da empresa e de trabalho para todos os funcionários será de segunda-feira à sexta-feira das 8h00 às 12h00 e das 14h00 às 18h00 (40 horas semanais) e para o(s) estagiário(s) das 9h00 às 12h00 e das 14h00 às 17h00 (30 horas semanais).

4.1.1.3 Organograma

A estrutura funcional foi definida com base numa empresa que trabalha com projetos, e possui consultores sócio-fundadores. Foi considerada também a previsão de crescimento da empresa, entretanto sem especificar um possível aumento do quadro funcional a partir do primeiro ano, o que, caso ocorra, dever-se-á atualizar a estrutura.

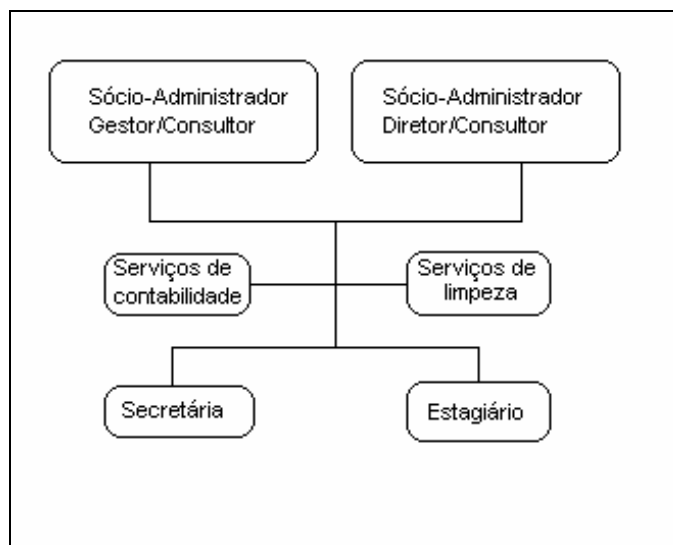


Figura 2 – Organograma
Fonte: Dados primários (2009)

4.1.1.4 Questões legais da empresa

A caracterização do empreendimento pode ser definida da seguinte maneira:

- a) Forma jurídica: a empresa será constituída sob forma de sociedade civil por Quotas de responsabilidade limitada;
- b) Sócios: Leandro Meintanis Baptista, sócio-gestor e consultor; e Guilherme Reitz, sócio-diretor e consultor;
- c) Porte: Micro Empresa (ME);
- d) Denominação Social: Reitz+Meintanis Consultoria LTDA ME;
- e) Nome fantasia: Reitz+Meintanis Consultoria;
- f) Tipo do negócio: Empresa de consultoria empresarial, com foco em licitações;
- g) Setor da economia: terciário
- h) Endereço: Rua Dinarte Domingues, 600. Sala 110. Kobrasol, São José, Santa Catarina;
- i) Objetivo social: serviços de consultoria;
- j) Prazo de duração da sociedade: as atividades terão início a partir de Janeiro de 2010, com prazo de duração indeterminado;

- k) Capital social: será dividido em quotas de R\$ 30.000,00 (trinta mil reais) cada, divididas em partes iguais aos dois sócios, subscritas e integralizadas em moeda corrente nacional no ato da assinatura do instrumento;
- l) Responsabilidade e autoridade: a responsabilidade de cada sócio nas obrigações assumidas pela sociedade será limitada ao total do capital social. Ainda terá autoridade para qualquer ato que envolva a empresa e, conseqüentemente, será responsável por erros ou resultados não esperados.
- m) Extensão e obrigação de cada sócio: cada sócio terá a sua função designada, definindo obrigações e responsabilidades para cada um;
- n) Lucros e/ou prejuízos: os lucros e/ou prejuízos apurados em balanço, a ser realizado após o término do exercício social, serão repartidos entre os sócios, proporcionalmente às cotas que cada um detenha no capital social;
- o) Disputas entre os sócios: as disputas entre os sócios serão resolvidas somente com o consenso de ambos, ficando vetada a realização de qualquer atividade em que um dos sócios não estiver de acordo;
- p) Demissões e afastamentos: no caso de uma demissão, afastamento definitivo do sócio junto às obrigações de administrar o empreendimento, este deverá oferecer a opção de compra de suas quotas ao outro sócio, que por sua vez poderá ou não aceitar a compra. Caso aceite a opção de compra, este será o único proprietário da empresa, tendo assim total liberdade no empreendimento. Caso este opte por não adquirir tais quotas, aquele que estiver saindo poderá oferecê-las a outras pessoas que tiverem interesse, desde que aprovadas pelo sócio remanescente. Se não houver um acordo, a empresa será desfeita, com a dissolução da sociedade, e divisão dos bens.
- q) Divisão dos ativos: os ativos serão distribuídos igualmente aos sócios, não havendo qualquer tipo de privilégio ou concessão, independentemente dos motivos que deram origem ao encerramento da sociedade.

4.1.1.5 Parceiros

Como principais parceiros, a empresa contará com a participação dos próprios sócios, atuando como administradores e consultores no negócio. Além desses, o trabalho de contabilidade será executado por um parceiro da outra empresa dos sócios (METTA). Os

funcionários da outra empresa repassarão as informações de fornecedores com necessidades de trabalhos de consultoria e os indicarão à Reitz+Meintanis. Para isso, os sócios manterão um contrato de troca de informações entre as duas empresas, visando o benefício de ambas, pois a empresa Reitz+Meintanis indicará à empresa METTA para os clientes que não tiverem a possibilidade de vender ao Governo por conta própria e, em contrapartida, receberá as informações e indicação da METTA. Os bancos: Bradesco, Itaú, Bank Boston, Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal, que atualmente prestam serviços aos sócios na outra empresa, terão relacionamento semelhante também neste negócio. O advogado da METTA prestará um serviço terceirizado à Reitz+Meintanis para assessoria jurídica, quando necessário. Os demais serviços serão terceirizados: limpeza, materiais gráficos, materiais e equipamentos de escritório, etc.

4.1.2 Empreendedores

Os empreendedores da Reitz+Meintanis são dois jovens visionários, que desde a primeira fase da universidade já projetavam a viabilidade de transformar algumas de suas ideias em projetos e posteriormente em empresas.

“Essa dupla, quando iniciou, era considerada uma dupla de sonhadores, entretanto persistentes, que buscavam concretizar ideias, e comercializá-las. Começaram a ser vistos e conhecidos na universidade após a realização do primeiro projeto empresarial. Ambos são jovens, motivados, visionários, que acreditam no que fazem, estudam sobre o que fazem e são extremamente profissionais. Juntos, atuam complementando suas características, pois um é mais perfeccionista, agressivo e exigente. Já o outro possui um perfil mais motivado, equilibrado e compreensível. Quando juntos, conseguem manter o equilíbrio, que se bem utilizado, poderá agregar muito no futuro de suas empresas e carreiras profissionais”³.

4.1.3 Infra-estrutura e localização

³ Depoimento de um graduando da Universidade Federal de Santa Catarina que estudou todo o curso junto dos empreendedores e esteve presente nas primeiras iniciativas empreendedoras dos sócios.

A empresa será instalada em uma sala comercial de aproximadamente 42,5m² localizada na Grande Florianópolis, no bairro Kobrasol (Município de São José), localização estratégica entre o centro de Florianópolis e a região industrial de São José, simbolizada por um círculo vermelho no mapa.

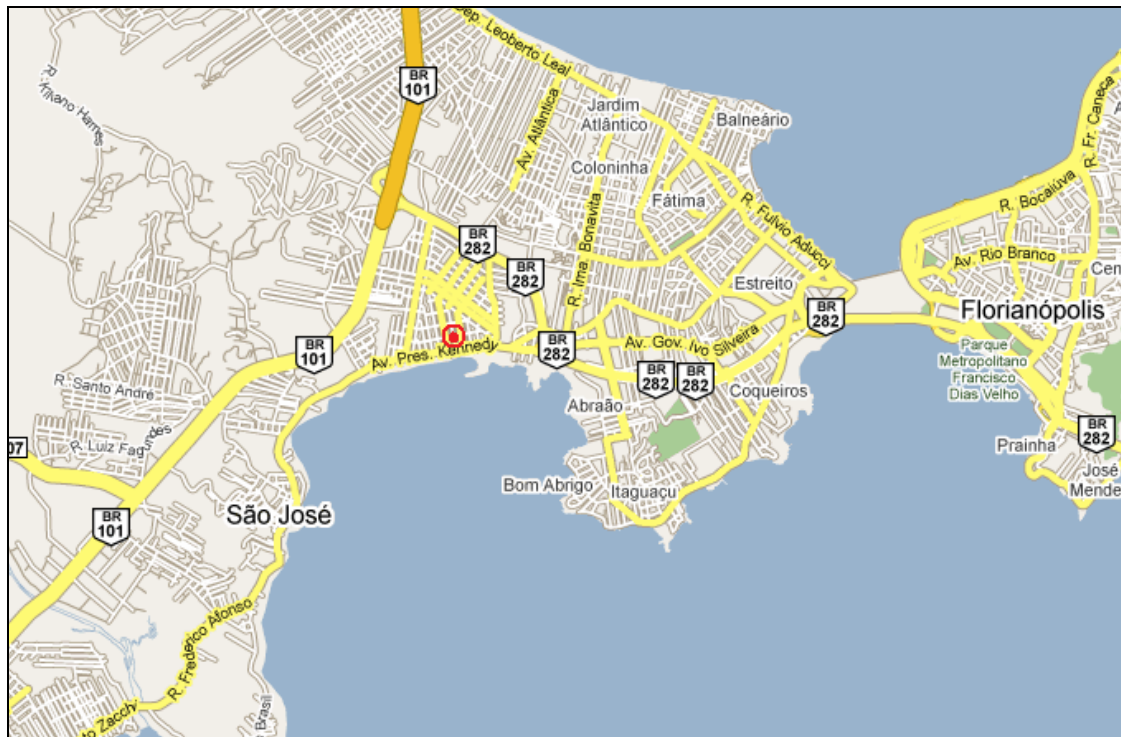


Figura 3 – Mapa de localização
Fonte: Dados primários, 2009

4.1.3.1 Layout

A sala está dividida em: uma sala para os consultores, uma sala operacional para o estagiário, um banheiro, uma sala de reuniões e uma recepção. Todas as instalações de hardware, software, telefone e outras máquinas estarão sendo implantadas nesse escritório. As operações de marketing, vendas, RH e finanças serão inicialmente realizadas nesse local pelos próprios sócios em suas salas.

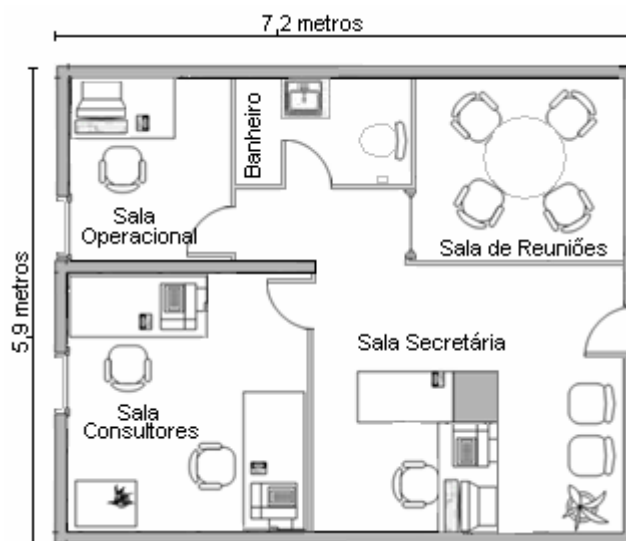


Figura 4 – Layout
Fonte: Dados primários, 2009

4.1.3.2 Equipamentos e instalações

A seguir foram listados todos os equipamentos, instalações, móveis e materiais que serão adquiridos para o início de funcionamento da empresa.

Quadro 1 – Lista de matérias e equipamentos de escritório

3 mesas de escritório	Móveis
4 cadeiras	
3 armários	
1 balcão de recepção	
1 mesa de reuniões	
1 balcão banheiro	
4 cadeiras de reunião	
1 espelho banheiro	
1 tapete banheiro	
3 toalhas de rosto	
4 lixeiras	
1 quadro branco	
2 computadores desktop	
2 laptops	
2 ar condicionados	
1 telefone/fax	
1 telefone sem fio	
2 telefones com fio	
1 impressora multifuncional	
Material para instalação elétrica	

Cabos para instalação de internet	
Cabos para instalação de telefones	
1 frigobar	
1 modem internet	
desinfetante	Material de Limpeza
balde	
vassoura	
pá	
lustra-moveis	
4 panos	
limpa-vidro	
alcool	
papel higiênico	
produto de limpeza	
carimbo empresa	Material de Escritório
Livros	
2 carimbos diretores	
resma chamex	
8 canetas	
4 lapiseiras	
4 borrachas	
1 tesoura	
1 grampeador	
1 furador	
4 porta-lapis	
4 lâmpadas 500w	
tapete de entrada	
3 arquivos	
4 pastas	
4 porta clips	
1 caixa de clips	
2 calculadoras	
2 pinceis atômicos	
1 vaso com folhagem	
2 quadros de parede	
cartões de visita	Material de Marketing
placa na porta	
placa na portaria	
folder de divulgação	
Website/emails	
Hospedagem website	Material de Cozinha
Baleiro	
4 copos	
4 xicaras com pires	
4 colheres	
Cafeteira	

Fonte: Dados primários, 2009

4.2 SERVIÇO

Com materiais bem estruturados e projetos pré-elaborados o serviço que será prestado pela Reitz+Meintanis terá os seguintes passos. Inicialmente, após firmar o contrato de consultoria com a empresa contratante, será realizada a captação de informações por entrevistas para a realização de um diagnóstico organizacional, para a análise de seis partes cruciais da empresa:

- Financeira – analisar-se-á o porte da empresa, faturamento, fluxo de caixa e políticas financeiras, com o objetivo de averiguar se a empresa estaria preparada para produzir, vender e esperar possíveis pagamentos atrasados do Governo. Será analisada a saúde financeira da empresa, algo primordial para vender ao Governo, pois, por lei, não se podem ter dívidas e atos de inadimplências e o índice de liquidez precisa estar superior a um. Além disso, a empresa precisa ter um fluxo de caixa preparado para pagamentos bem posteriores à entrega dos produtos.
- Comercial – se a equipe de vendas já possui algum conhecimento na área e se este trabalho não afetaria as responsabilidades já existentes. Se haveria a necessidade de contratações na área comercial. Este trabalho precisa de qualificação, podendo ser adquirida através de treinamentos e estudos.
- Jurídica – se a empresa possui aporte jurídico para possíveis necessidades de recursos administrativos, impugnações de editais. Analisar se a mesma se beneficia por ser Micro Empresa ou Empresa de Pequeno Porte ou se é prejudicada, de acordo com a Lei 8.666, e como poderá utilizar este critério como oportunidade, e não como ameaça.
- Contábil – Todos os documentos como: inscrição municipal, estadual, federal, INSS, FGTS, CNPJ, Contrato social, Balanço Patrimonial, atestados de capacidade técnica, atestado de falência e concordata, documento que comprova que a empresa não emprega menores de 18 anos, entre outros exigidos pelos órgãos. Esses documentos são a essência de um processo de habilitação, após o certame licitatório, e sem eles a empresa não poderá concretizar a venda ao Governo.

- RH – serão analisadas as disponibilidades de pessoas que possam se responsabilizar ou acumular atividades referentes aos processos licitatórios. Em caso de alta periodicidade de vendas ao Governo, a contratação de funcionários é inevitável, para criação de um departamento de licitações. Outra saída é a terceirização. Esta etapa envolve também análises de recrutamento e seleção, em caso de contratações.
- Logística – este setor normalmente se responsabilizará pelo frete, entrega e pós-venda dos produtos e precisará acumular esta atividade. O valor do frete, quando pesquisado e negociado por especialistas, pode definir o melhor preço e, conseqüentemente, a vitória no pregão eletrônico. Sendo assim, a logística é um dos pontos estratégicos para formação de preço competitivo.
- TI – os recursos tecnológicos deverão atender as condições mínimas como: internet de banda-larga, computadores ágeis e confiabilidade que tudo se manterá na normalidade no momento dos pregões. Empresas especializadas utilizam mais de um provedor para aumentar a confiança do sistema.

Após cada análise, o consultor elaborará um relatório, com estudos de alternativas para a realidade da empresa. Ao fim o conjunto de relatórios será utilizado para o relatório final com a solução personalizada para a empresa contratante. As soluções se pautam em três possibilidades: estrutura própria com departamento de licitações na própria empresa independente de outros; a terceirização (repassar comissão a uma empresa exclusiva especializada em representar e realizar todos os processos licitatórios pela empresa) ou definir exclusividade de venda para um intermediário (especializado) que venderá ao Governo.

Cada alternativa possui os seus pontos fortes e fracos e devem ser adequados de acordo com a necessidade e realidade de cada caso. Não há a necessidade de haver um departamento de licitações em empresas com processos esporádicos, pois o custo de manter funcionários é alto. No caso de empresas com pouca concorrência, ou de produtos exclusivos, a empresa pode optar pela terceira opção (exclusividade de venda para um intermediário), pois receberá o valor da venda em dia (com menos riscos de atrasos) e não precisará se especializar, nem adequar as documentações da empresa para licitar. No caso de empresas com produtos de baixo valor, com alta frequência em processos, porém com alta concorrência, opta-se pela segunda opção (terceirização), pois quando a concorrência ganha o processo, a empresa não tem custos. Resumindo, cada caso deve ser analisado individualmente.

No primeiro caso (criar uma estrutura própria), poder-se-á passar a um segundo passo do projeto – criação do departamento, possíveis contratações ou alocação de atividades, treinamento dos funcionários para cada parte do processo e departamento pronto para o trabalho. No segundo caso, haveria também a necessidade de um treinamento, porém mais rápido, de todas as documentações, métodos de trabalho e sobre as etapas das licitações. Já na terceira opção, indicaríamos uma empresa que trabalha com margem pequena e revende ao Governo (o que aumenta as chances de ganhar o pregão, uma vez que a modalidade prevalece a proposta de menor preço).

Todas as etapas do serviço serão especificadas em uma apresentação com slides em *powerpoint* para fácil compreensão do cliente, explicando exatamente os prazos para entrega dos relatórios e apresentação dos resultados. Todas as análises realizadas dependerão da colaboração dos funcionários da empresa-cliente, assim como em todos os trabalhos de consultoria empresarial.

Quando comparado com a concorrência, a diferença do serviço prestado pela Reitz+Meintanis é que as empresas de licitação concorrentes são compostas por advogados que realizam o trabalho de participar do processo licitatório pela empresa-cliente (o que seria uma representação, e não um serviço de consultoria) ou ensiná-las a realizar o trabalho (que seria um treinamento, e não um serviço de consultoria), já no caso da Reitz+Meintanis, será, efetivamente, um serviço de consultoria empresarial, em que os resultados e soluções são obtidos através de um diagnóstico organizacional, respeitando os enfoques de autores reconhecidos nacional e internacionalmente. Os consultores da Reitz+Meintanis serão pesquisadores que desenvolvem e participam de congressos, cursos e estudos acadêmicos para reciclagem e melhoria contínua, com os profissionais mais bem conceituados pelo mercado atualmente. A metodologia de trabalho a ser utilizada é de Djalma de Pinho (2008), entretanto os sócios farão outros estudos à respeito antes de defini-la como o padrão de trabalho.

4.3 O MERCADO

O mercado em que a Reitz+Meintanis Consultoria estará inserida tem alcance nacional, pois o atual mercado de licitações tem se remodelado para o sistema *online*, através do pregão eletrônico, entretanto a mesma visa manter o foco inicial nas regiões sul/sudeste. Diferente de décadas atrás, hoje a venda ao Governo está disponível para todas as empresas,

seja micro, pequena ou grande empresa. “As empresas precisam conhecer a sistemática da Lei nº 8.666/93 e o sistema jurídico para que possam participar dos certames e compreender as peculiaridades que diferenciam os contratos públicos dos privados. Pois esse sistema movimenta volumosos recursos de nossa economia⁴”.

O mercado de consultorias é um dos maiores do mundo. No Brasil, porém, esse segmento ainda é pouco conhecido⁵. Neste contexto, Quintella (1994) relata sobre a consultoria como a mais florescente indústria do mundo, estimando que até 2020 este mercado movimentará mais de um trilhão de dólares em suas mais diversas modalidades de técnicas e metodologias, e engajará na atividade mais de um milhão de praticantes para cerca de dez milhões de clientes diretos.

“Pode-se observar que o mercado está crescendo e a atividade de consultoria está intensificando a sua presença no dia a dia das empresas, constituindo-se um serviço cada vez mais necessário, neste ambiente de incertezas e mudanças no qual estão inseridas⁶”. Com isso em mente, observa-se no atual mercado, um possível ambiente favorável para implantação de uma empresa de consultoria empresarial.

4.3.1 Consumidores

Após a realização da pesquisa de campo, verificou-se o público-alvo da Reitz+Meintanis Consultoria. Nesta etapa, realizada com possíveis empresas consumidoras, verificaram-se os seguintes critérios: cargo dos respondentes, número de funcionários na empresa, região de localização da matriz no Brasil, porte financeiro, área de atuação, conhecimento da empresa na área, experiência, critérios que as mesmas consideram importantes ao contratarem empresas de consultoria e se estão dispostas a pagar algo, e quanto, pelo serviço pesquisado.

⁴ Palavras apresentadas no curso de Licitações e Contratos da Fundação Getúlio Vargas pelo Professor Mestre Flávio Amaral Garcia – Procurador do Estado de Rio de Janeiro, Mestre em Direito Empresarial pela Universidade Cândido Mendes e Professor de Direito Administrativo da Pós-graduação em Direito do Estado e Regulação pelas Fundação Getúlio Vargas, Universidade Estadual do Rio de Janeiro e Universidade Federal Fluminense, autor do livro *Regulação jurídica das rodovias concedidas*.

⁵ Nota divulgada pela Revista Fator Brasil em seu portal. Acessado no dia 22 de agosto de 2009.

⁶ JACINTO, Paulo Ricardo Mecker. Consultoria Empresarial: procedimentos para aplicação em micro e pequenas empresas. 2004 137 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – UFSC

Tabela 1: Cargo na Empresa

Cargo na empresa	Total
Diretor (Está numa posição estratégica da empresa)	3
Sócio ou dono	6
Supervisor, Gerente (É responsável por uma área ou grupo de funcionários)	5
Vendedor, Analista, etc (Não é responsável por outros funcionários)	1
Total geral	15

Fonte: Dados primários, 2009

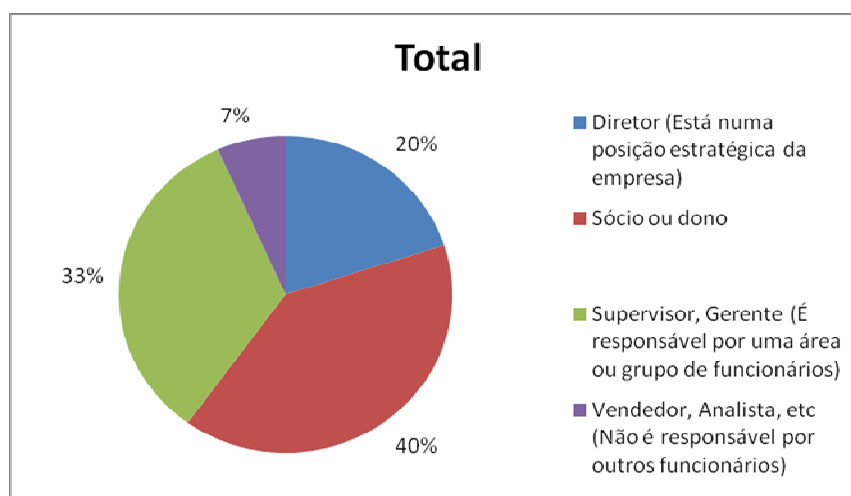


Gráfico 1 – Cargo na Empresa

Fonte: Dados primários, 2009

Observa-se nas tabela e gráfico 1 que a maioria dos respondentes são sócios ou dono do empreendimento (40%), em segundo lugar com 33% os gerentes e supervisores, sendo que diretores ocupam a terceira posição com 20%.

Tabela 2: Região do Brasil

Região do Brasil	Total
Nordeste	2
Norte	1
Sudeste	6
Sul	6
Total geral	15

Fonte: Dados primários, 2009

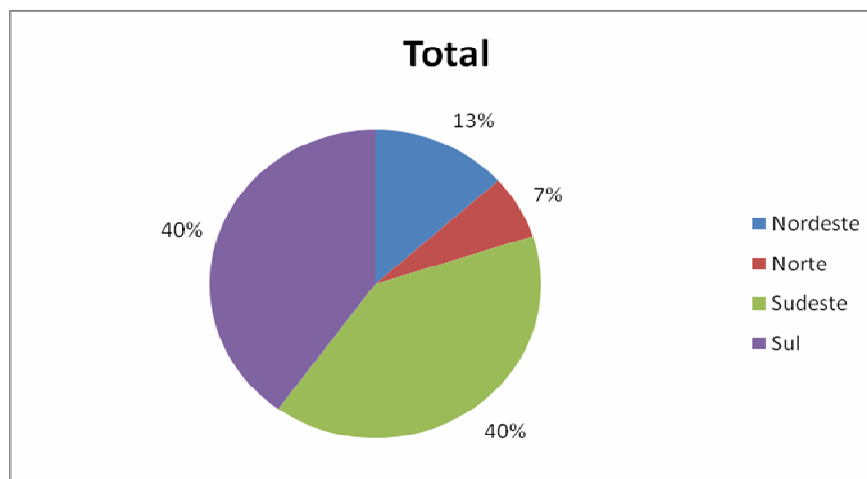


Gráfico 2 – Região do Brasil
Fonte: Dados primários, 2009

Acima com relação à região do Brasil, percebe-se que 40% das empresas pesquisadas se encontram no sul (Paraná, Rio Grande do Sul e Santa Catarina) e outras 40% no sudeste (São Paulo, Rio de Janeiro e Espírito Santo), foco que a Reitz+Meintanis dará no início.

Tabela 3: Número de Funcionários

Número de funcionários	Total
1 a 10 funcionários	3
101 a 500 funcionários	2
11 a 100 funcionários	9
Acima de 500 funcionários	1
Total geral	15

Fonte: Dados primários, 2009

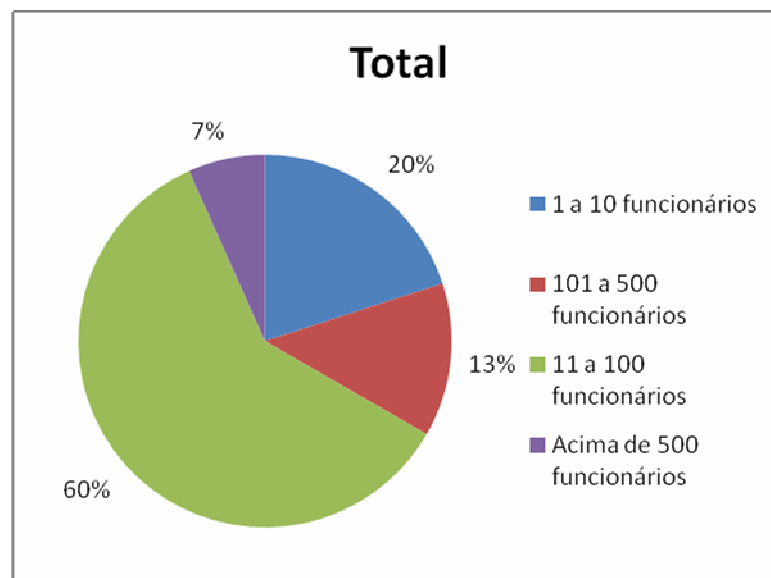


Gráfico 3 – Número de Funcionários
Fonte: Dados primários, 2009

Na tabela 3, juntamente ao gráfico 3 observa-se que grande maioria (60%) das empresas pesquisadas possui entre 11 e 100 funcionários, o que pode se tornar o público-alvo da Reitz+Meintanis, por ser tratar de empresas com faturamento interessante.

Tabela 4: Porte Financeiro

Porte Financeiro	Total
Empresa de Grande Porte (Faturamento bruto acima de R\$24.000.000,00 p/ ano)	2
Empresa de Médio Porte (Faturamento bruto entre R\$2.400.000,01 à R\$24.000.000,00 p/ ano)	7
Empresa de Pequeno Porte (Faturamento bruto de R\$240.000,01 à R\$2.400.000,00 p/ ano)	5
Micro-Empresa (Faturamento bruto de até R\$240.000,00 p/ ano)	1
Total geral	15

Fonte: Dados primários, 2009

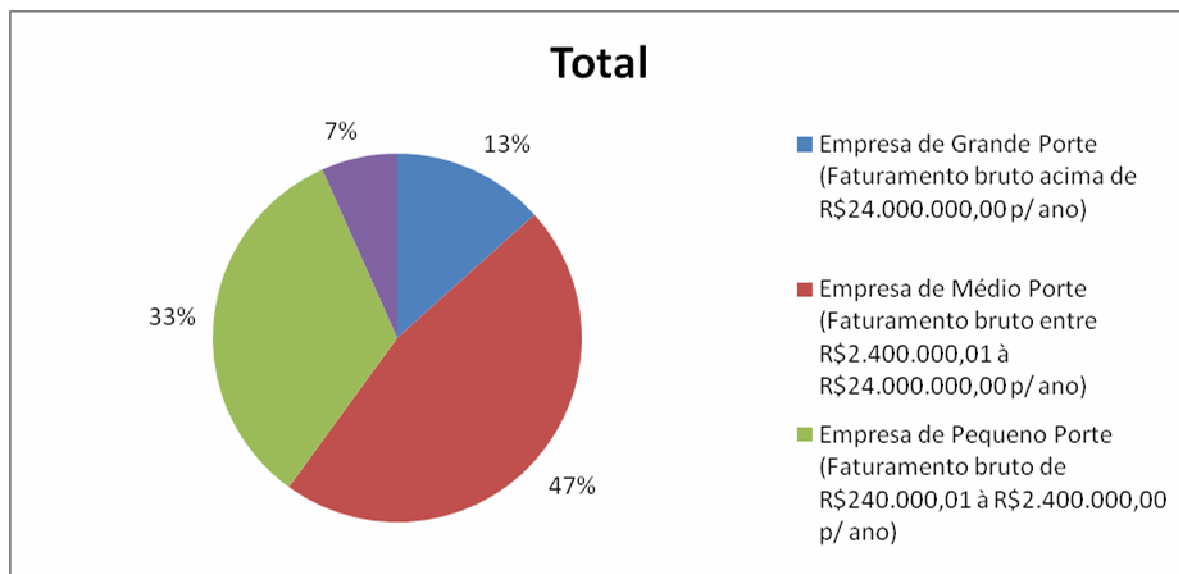


Gráfico 4 – Porte Financeiro
Fonte: Dados primários, 2009

Quanto ao porte financeiro, a pesquisa constatou que 47% das empresas pesquisadas são de médio porte (faturam entre R\$2.400.000,00 e R\$24.000.000,00) e 33% empresas de pequeno porte (faturando entre R\$240.000,00 e 2.400.000,00).

Tabela 5: Área de Atuação

Área de atuação	Total
Comércio	2
Importadora	1
Indústria	10
Serviços	2
Total geral	15

Fonte: Dados primários, 2009

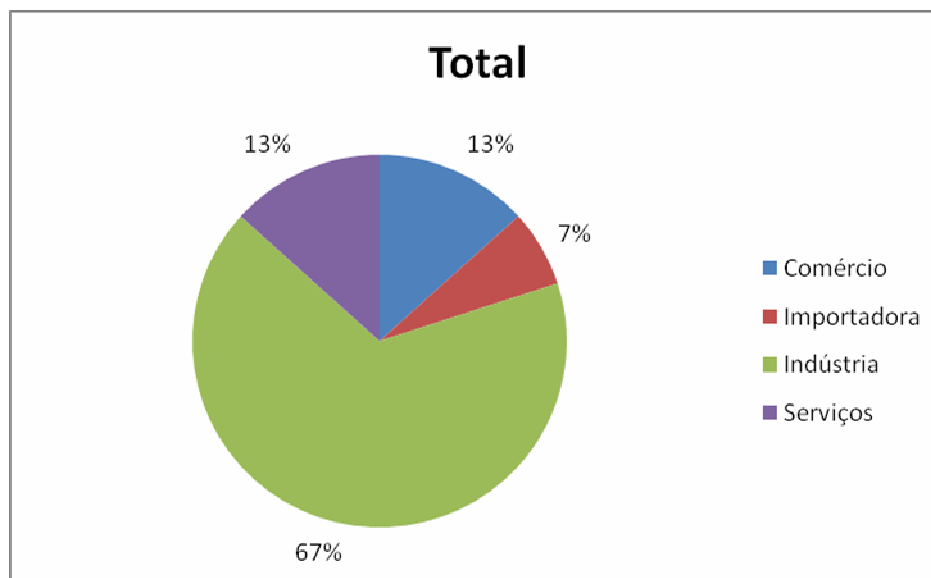


Gráfico 5 – Área de Atuação
Fonte: Dados primários, 2009

Diante da área de atuação, constatou-se que 67% dos possíveis consumidores são indústrias, enquanto 13% corresponde a comércio e outros 13% a serviço. Este dado revela que grande parte é fabricante, o que pode ser interessante para uma empresa de consultoria empresarial em licitações, pois a mesma, como citado anteriormente, prepara empresas para licitarem com seus produtos diretamente e fábricas muitas vezes possuem preços competitivos.

Tabela 6: Participação em Licitações

Participação em licitações	Total
Não, mas já participamos.	5
Não, nunca participamos.	3
Sim, participamos de tempos em tempos (de uma a seis vezes por ano).	3
Sim, participamos esporadicamente (de sete a doze vezes por ano).	2
Sim, participamos freqüentemente (mais de uma vez por mês).	2
Total geral	15

Fonte: Dados primários, 2009

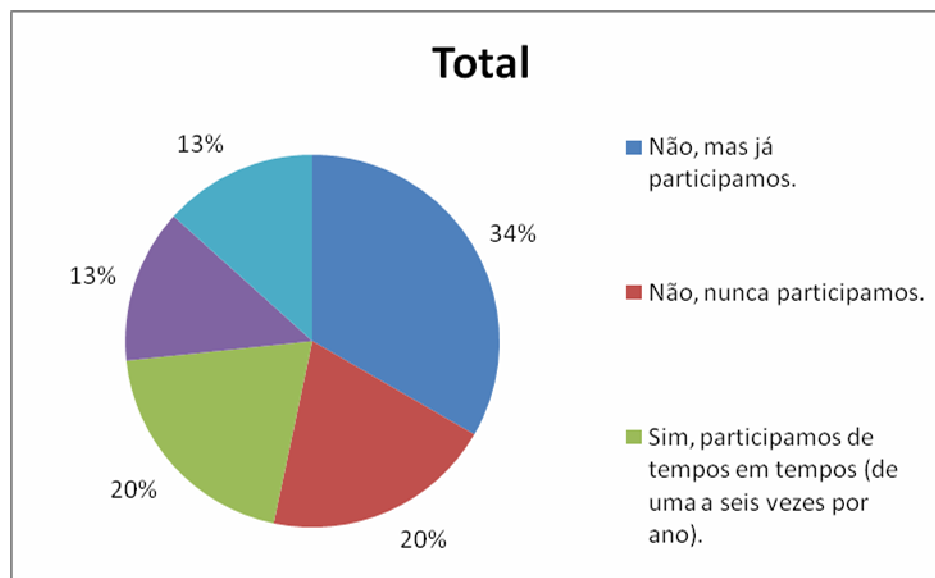


Gráfico 6 – Participação em Licitações
Fonte: Dados primários (2009)

Do ponto de vista de experiência em licitações, constatou-se que 34% das empresas pesquisadas já participaram de licitações, mas atualmente não participam. Enquanto 20% participam de tempos em tempos e outros 20% nunca participaram. Mais um dado positivo para o negócio, devido à falta de conhecimento do mercado.

Tabela 7: Conhecimento em Pregão Eletrônico

Conhecimento em pregão eletrônico	Total
Muito conhecimento.	4
Nenhum conhecimento.	3
Pouco conhecimento.	8
Total geral	15

Fonte: Dados primários, 2009

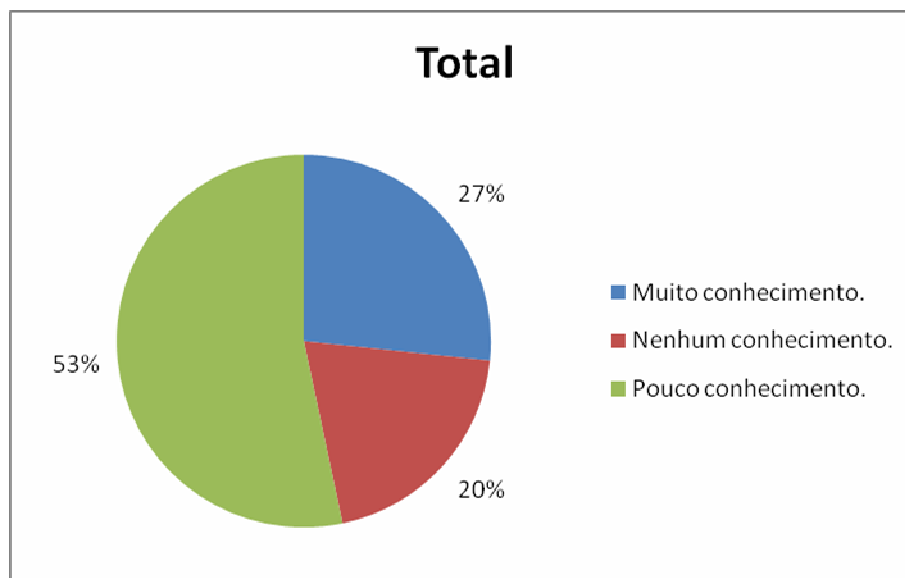


Gráfico 7 – Conhecimento em Pregão Eletrônico
Fonte: Dados primários, 2009

Diante da tabela e gráfico 7 observa-se que 53% das empresas pesquisadas alegam que tem pouco conhecimento sobre o pregão eletrônico. Além disso, ainda possuem 20% de empresas que não possuem se quer algum conhecimento sobre o tema. Nestes dados identificam-se mais pontos fortes para clientes potenciais.

Tabela 8: Contratação de Consultoria

Contratação de consultoria	Total
Nunca	4
Sim, muitas vezes (acima de quatro vezes).	3
Sim, poucas vezes (de duas a quatro vezes).	5
Sim, uma vez	3
Total geral	15

Fonte: Dados primários, 2009

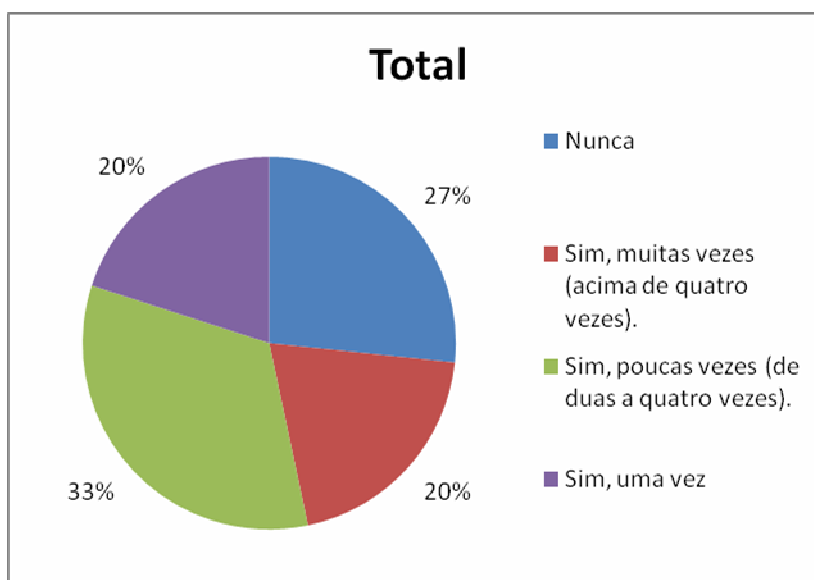


Gráfico 8 – Contratação de Consultoria
Fonte: Dados primários, 2009

Com relação a contratação de outros serviços de consultoria, observa-se que 33% das empresas já contrataram empresas de consultoria de duas a quatro vezes, entretanto, 27% nunca contrataram. Como ponto positivo, deve-se estabelecer prioridades com empresas que possuem culturas de contratação de consultorias para melhoria, enquanto outras comecem a observar as vantagens do serviço e possivelmente mudem gradualmente as suas mentalidades.

Tabela 9: Autonomia na Contratação

Autonomia na Contratação	Total
Não, eu não tenho autonomia nenhuma para esta decisão.	2
Não, porém as minhas sugestões normalmente são atendidas pelos superiores.	3
Sim, porém preciso de um aval de outro profissional da empresa.	5
Sim, tenho total autonomia.	5
Total geral	15

Fonte: Dados primários, 2009

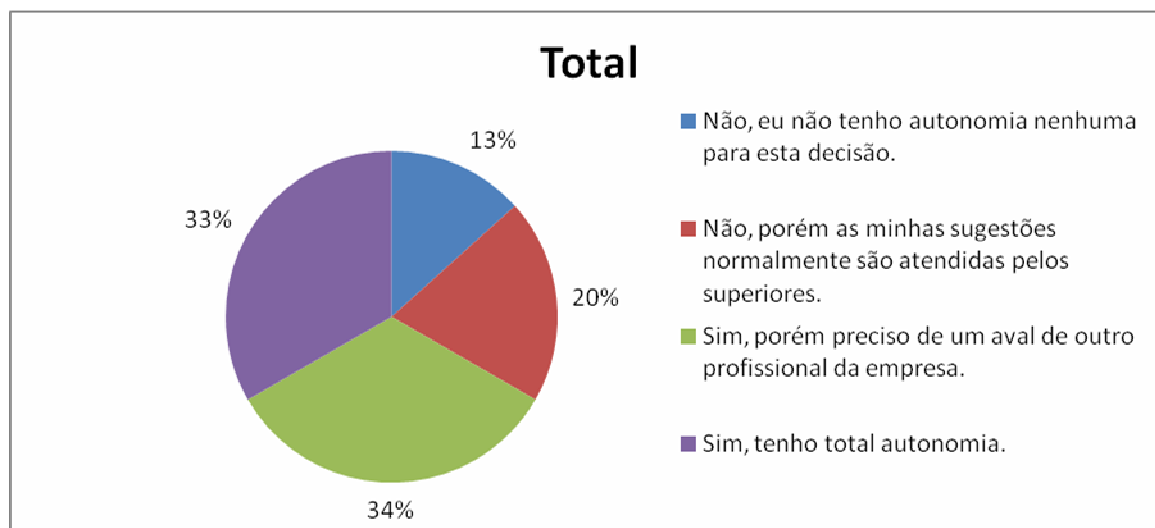


Gráfico 9 – Autonomia na Contratação
Fonte: Dados primários, 2009

Na tabela e gráfico acima, referente à autonomia na contratação de serviços de consultoria, observou-se que 34% possuem autonomia com o aval de outros profissionais. Em segundo lugar, com 33%, os profissionais possuem total autonomia para tal, o que gera uma maior confiabilidade para pesquisa, afinal de nada adiantaria profissionais terem interesse no serviço caso não pudessem contratá-lo efetivamente.

Tabela 10: Critérios de Contratação

Critérios de Contratação	Total
Atendimento ao cliente	7
Boa indicação	3
Currículo dos consultores	8
Metodologia de trabalho	7
Preço	6
Retorno sobre o investimento	11
Total geral	42

Fonte: Dados primários, 2009

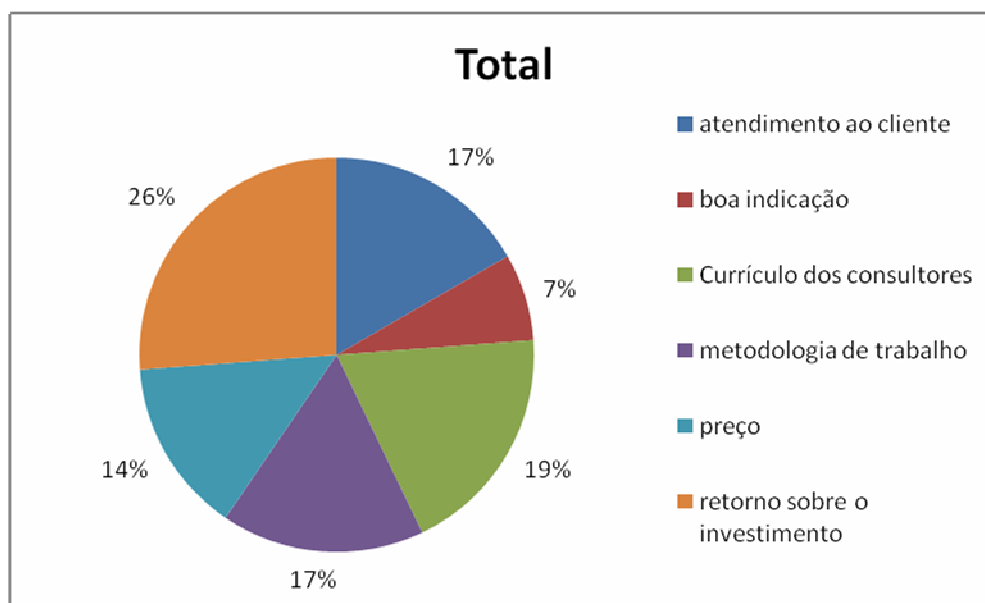


Gráfico 10 – Critérios de Contratação
Fonte: Dados primários, 2009

Na tabela e gráfico 10 verificou-se que a maioria dos pesquisados (26%) prioriza o retorno sobre o investimento, seguindo de 19% prezando pelo currículo dos consultores e outros 17% dando foco tanto para o atendimento ao cliente, quanto à metodologia de trabalho.

Tabela 11: Interesse do Consumidor

Interesse do Consumidor	Total
Não, já conhecemos o mercado e estamos preparados.	3
Não, por outros motivos.	2
Sim, pois não conhecemos o mercado e podemos entrar neste segmento.	2
Sim, pois podemos aumentar as nossas vendas neste segmento.	5
Sim, por outros motivos.	3
Total geral	15

Fonte: Dados primários, 2009

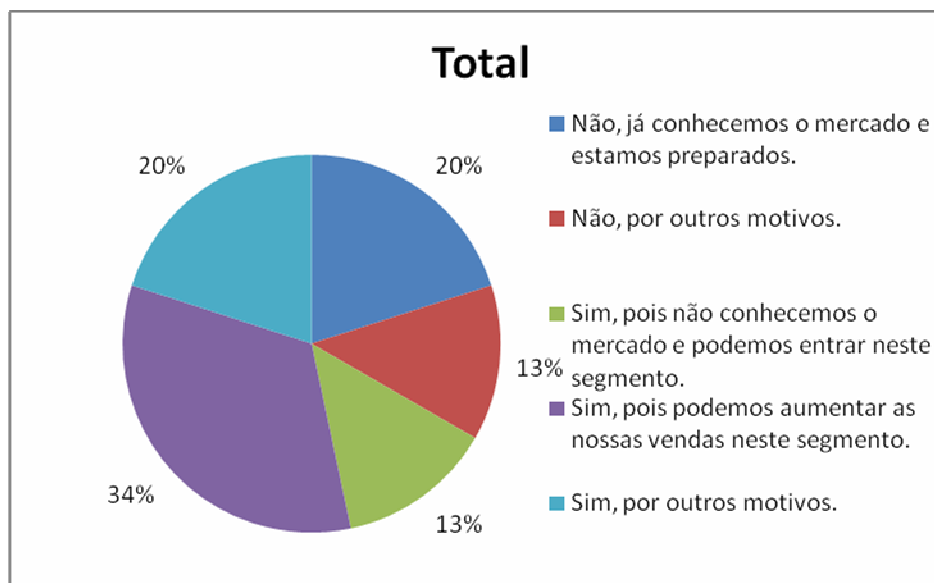


Gráfico 11 – Interesse do Consumidor
Fonte: Dados primários, 2009

Quando pesquisados para saber de seus interesses pelo serviço, 34% mostraram-se interessados em aumentar as suas vendas com o serviço. Além desses, 20% se interessou por outros motivos, enquanto outros 20% não se interessaram por já conhecer o mercado e 13% não se interessaram por outros motivos.

Tabela 12: Disposição de Pagamento

Disposição de Pagamento	Total
Não me interessaria	5
Pagaria de R\$20.000,00 a R\$40.000,00	3
Pagaria menos de R\$20.000,00	7
Total geral	15

Fonte: Dados primários, 2009

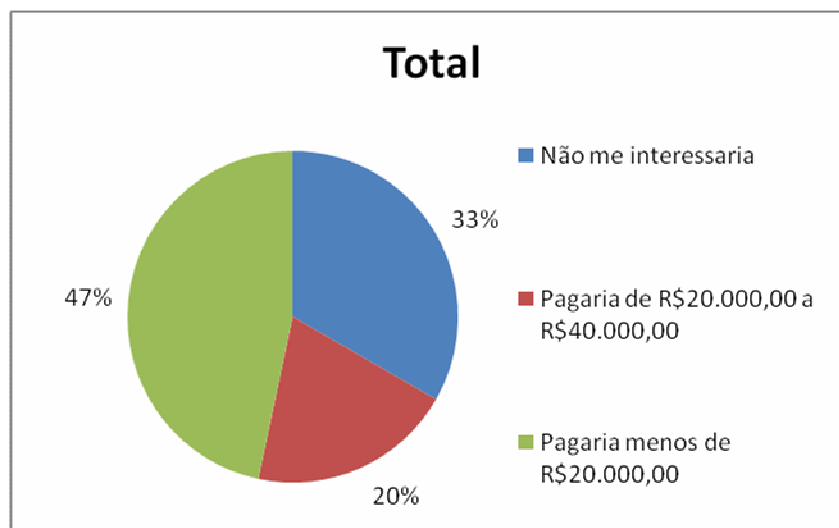


Gráfico 12 – Disposição de Pagamento
Fonte: Dados primários, 2009

Para finalizar a pesquisa sobre os consumidores, quando perguntados quanto pagariam pelo serviço, foi constatado que 47% pagariam menos de R\$20.000,00 pelo serviço. O estudo mostrou exatamente o perfil e interesses do consumidor potencial para Reitz+Meintanis. Foi identificado como público potencial, empresas: de pequeno e médio porte; com faturamento acima de R\$240.000,00; localizados nas regiões sul, sudeste; com mais de 10 funcionários; preferencialmente indústrias entrantes no mercado de licitações; e com objetivo de ampliar as suas vendas, estendendo ao setor público.

4.3.2 Concorrentes

Os concorrentes diretos da Reitz+Meintanis inicialmente não existem, pois o serviço é inovador no mercado, entretanto existem duas áreas de negócios que podem migrar e acrescentar este serviço em suas ofertas de serviços. São eles: empresas de consultoria em licitação (advogados que representam empresas em processos licitatórios) e empresas de consultoria empresarial (que trabalham em diversas áreas de estrutura). A Reitz+Meintanis Consultoria juntará os dois conhecimentos e metodologias de trabalho, o que será inicialmente uma vantagem competitiva.

Ao identificar as principais empresas de consultoria em licitação, obteve-se: Eagle Consultoria e Assessoria; Capacitar Licitações; JML Consultoria; HMS Consultores. Já no caso de empresas de consultoria empresarial, identificou-se, além de todas as empresas juniors: Apsis Consultoria Empresarial; AD&M Consultoria Empresarial; RC Invest; Business and Profit Consulting; SANNA Consultoria Empresarial; QPC Consultoria Empresarial; dentre muitas outras. Além disso, possuem muitos consultores autônomos que também devem ser incluídos nessa análise.

Os concorrentes não possuem o serviço que será ofertado pela Reitz+Meintanis, porém caso o novo serviço seja um sucesso, não se pode negligenciar que estas empresas poderão, em um curto prazo de tempo, se inserir no mercado. Diante disso, foram analisados três critérios em seus concorrentes, sem direcionar a um concorrente específico, que deverão ser utilizados para criação de estratégias mercadológicas futuramente. São estas:

- **Eficiência Operacional:** todas as empresas citadas acima, futuras possíveis concorrentes, possuem uma estrutura com funcionários que custa mais caro que a pequena estrutura inicial que será criada pela Reitz+Meintanis. Diante disso, a eficiência operacional poderá ser uma vantagem competitiva, ou seja, fazer o serviço por um preço abaixo do que o mercado estaria disposto a ofertar.
- **Qualificação profissional:** a concorrência listada acima entende muito, ou de consultoria empresarial, ou de consultoria em licitações. Para diferenciar-se a Reitz+Meintanis pretende entrar com materiais de primeira qualidade e com seus profissionais muito preparados para atuar nas duas áreas de conhecimento dentro de um só serviço – a consultoria empresarial em licitações.
- **Experiência de mercado:** é um critério que todas as empresas acima possuem bem superior à Reitz+Meintanis, e por isso a pesquisa mercadológica visa aconselhar se o serviço terá uma aceitação positiva do mercado. Objetiva-se com isso reduzir os riscos de fracasso, pois a concorrência tem mais possibilidade de se manter neste novo mercado enquanto o serviço ainda não seja muito aceito.

4.3.3 Fornecedores

Como fornecedores, a Reitz+Meintanis terá inicialmente: a empresa Escritolândia para móveis e cadeiras de escritório; a loja LocalX para compra de materiais de tecnologia como computadores e afins; Cassol para compra de alguns objetos de escritório, ar condicionado e cozinha; gráfica Digital Sign para o material de marketing e impressão de blocos de nota fiscal (caso ainda necessite, pois a Receita Federal não definiu ainda o prazo para nota fiscal eletrônica em empresas de consultoria); Supermercado Angeloni para compras de materiais de higiene e cozinha. Posteriormente apenas 30% se manterão, pois os demais fornecerão apenas para o investimento inicial da empresa e talvez (se continuarem com preços competitivos) em futuras ampliações e/ou reformas no ambiente de trabalho. Todos esses fornecedores já são fornecedores da empresa METTA atualmente, ou seja, dos mesmos sócios da Reitz+Meintanis.

4.3.4 Segmentação do mercado

O mercado de licitações no Brasil se remodelou com a entrada do pregão eletrônico, área que a Reitz+Meintanis pretende atuar. “O pregão eletrônico se insere num mercado que vem aumentando extraordinariamente a cada ano. A modalidade atingiu R\$ 2 bilhões - 68% do valor licitado no primeiro trimestre de 2008. Das 5.228 licitações realizadas, 4.537 foram pregões eletrônicos - um percentual de 87%. No primeiro trimestre de 2002, esses percentuais foram inferiores a 1%. Para o secretário de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, Rogério Santanna, esses resultados mostram que o pregão é uma modalidade consolidada no Governo Federal e confirmam o sucesso das políticas nessa área”.⁷

“Para ampliar o uso do pregão eletrônico, em 2005 foi publicado o Decreto 5.450, que tornou o pregão obrigatório nas aquisições do Governo Federal. Além disso, milhares de compradores públicos são treinados a cada ano no uso dessa ferramenta. Entre 2005 e 2007, cerca de 9,3 mil servidores públicos em todos os estados foram capacitados nessa área. Rogério Santanna lembrou que somadas as compras realizadas por pregão eletrônico e presencial, a modalidade atingiu 90% de participação no número de licitações e de 78% em

⁷ Dados obtidos do website de compras online do Governo Federal www.comprasnet.gov.br acessado em 2 de outubro de 2009.

valores contratados. As demais modalidades que registraram participação no período foram concorrência, tomada de preços e convite”.⁸

O aumento desse mercado se mostra positivo para o setor de consultoria e de acordo com Uesley Medeiros, empresário e um dos consultores mais procurados no Brasil para área de consultoria em licitações (soma mais de 12 anos de trabalho), em entrevista “Hoje o mercado é carente. Temos poucos profissionais em consultoria atuando. Existe no mercado uma demanda de aventureiros em licitação pública, acham que sabem e infelizmente enganam os clientes que os contratam. Creio que o mercado é promissor para verdadeiros consultores, e na atualidade não existe concorrência pelo simples fato da escassez de profissional”.

Medeiros coloca ainda que o mercado necessita urgentemente de profissionais preparados e qualificados para atuar de forma imediata. “Hoje muitos processos licitatórios são frustrados pelos simples fato da incompetência e incapacidade operacional do profissional. Vale lembrar que um profissional de licitação tem que entender de um mix completo, desde a uma boa redação, a princípios de contabilidade e atuar dentro do direito administrativo, pois a venda ao Governo tem que respeitar normas jurídicas” destaca o consultor.

Quando perguntado sobre o foco de mercado carente o mesmo destacou que não existe tamanho de empresa para atuar, existe sim necessidade da presença de um consultor. “Temos consultorias para recursos e impugnações, consultorias para participar de uma licitação. Claro que o maior vulto de dinheiro caminha para as licitações de grande porte de compra, seja de empreitada ou mesmo aquisição em demanda de mercadorias”.

O mercado deve aumentar consideravelmente nos próximos anos com a decisão de a copa de mundo de 2014 e as olimpíadas de 2016 serem no Brasil e Rio de Janeiro, respectivamente. Estas notícias certamente devem ser consideradas como um fator positivo, um momento histórico em que a empresa Reitz+Meintanis poderá ter mais facilidade para entrar no mercado do que teria em condições normais (sem eventos extraordinários internacionais ocorrendo no Brasil).

A consultoria Reitz+Meintanis pretende atuar no mercado de empresas interessadas em concorrências de grandes vultos financeiros e pregões presenciais e eletrônicos. Como destacado pelo profissional acima. Pelos números de processos ocorridos nos últimos anos, existem evidências de uma tendência em que futuramente órgãos públicos utilizarão

⁸ Dados obtidos do website de compras online do Governo Federal www.comprasnet.gov.br acessado em 6 de outubro de 2009

exclusivamente as modalidades: pregão eletrônico para compra e contratação de bens e serviços comuns, e concorrências para obras de caráter técnico complexo e avançado.

4.4 ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO

4.4.1 Análise SWOT

Para realização da análise SWOT foram utilizados os conceitos trazidos pelos autores Dornelas e Tarapanoff e com isso foi elaborado um quadro. Neste foram incluídos os cinco principais pontos fortes e fracos do ambiente interno e as cinco principais oportunidades e ameaças identificadas no ambiente externo. As mesmas seguem a seguir.

Quadro 2 – Análise SWOT

	Oportunidades	Ameaças
Externo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Parcerias 2. Macro-economia brasileira 3. Internacionalização 4. Mercado novo 5. Sem concorrência inicial 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pioneirismo 2. Mercado tornar-se competitivo 3. Grandes concorrentes 4. Baixo investimento inicial 5. Localização
	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Interno	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qualificação Profissional 2. Inovação do serviço 3. Eficiência Operacional 4. Qualidade do Serviço 5. Prospecção de clientes 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pouca experiência de mercado 2. Empresa jovem 3. Serviço pouco conhecido 4. Pouca diversificação de serviços 5. Profissionais jovens (preconceito)

Fonte: Dados primários, 2009

No mercado externo como oportunidades foram destacadas: Parcerias com empresas que talvez atualmente trabalhem exclusivamente com mercado privado e possam se interessar em vender para o setor público; a macro-economia brasileira que passou de forma positiva pela crise internacional de 2008 e 2009 e terá pela frente uma copa do mundo em 2014 e as

olimpíadas em 2016, como abordado anteriormente, o que demanda muito investimento em infra-estrutura e poderá abrir muitos horizontes para o mercado de licitações brasileiro.

A internacionalização pode ser uma oportunidade muito interessante em longo prazo (após três anos de empresa); O fato de ser um novo mercado deverá ser utilizado como uma oportunidade para o crescimento rápido, por ser pioneira neste serviço; E a falta de concorrência inicial é, sem dúvidas, uma grande oportunidade para a empresa aproveitar e se estabelecer no mercado antes de outros chegarem e brigarem pelo mesmo espaço.

Como ameaças: o pioneirismo pode significar um risco, pois o mercado pode não aceitar tão facilmente o novo serviço; Como o mercado será iniciado, não se sabe se no curto prazo por não necessitar de um grande investimento, surgirão diversas outras empresas disputando pelos mesmos espaços; E a sua localidade pode ser também uma ameaça, por não estar na região de São Paulo, onde se concentram os principais clientes-alvo.

Já como pontes fortes, no ambiente interno, têm-se: qualificação profissional, pois os dois sócios possuem experiência com o ramo de licitações e já possuem especialização na área, sendo que um estará fazendo um mestrado e o segundo uma nova graduação na área; Inovação do serviço por ser realmente a junção de duas áreas (consultoria empresarial e mercado de licitações) que resulta no serviço até então inexistente; Eficiência operacional é algo que o escritório visa trabalhar para tirar vantagem competitiva de seus concorrentes, com uma estrutura enxuta.

Além disso, a Reitz+Meintanis focará num serviço de primeira qualidade, com atendimento personalizado e realizado exclusivamente pelos consultores sócios do negócio; e a prospecção de clientes, pois a mesma utilizará o sistema de fornecedores da empresa METTA que são exatamente fábricas que têm interesse em vender os seus produtos para o setor público, direta ou indiretamente.

4.4.2 Objetivos

O objetivo qualitativo principal da Reitz+Meintanis será de em dois anos manter a liderança do mercado, uma vez que será a primeira empresa totalmente modelada para atuar exclusivamente com licitações, com profissionais qualificados tanto na área do direito administrativo, quanto em gestão empresarial. Além disso, prestar um serviço diferenciado, de

excelente qualidade, focando em um serviço que tenha retorno sobre o investimento para todos os clientes inferior a dois anos.

Quanto ao objetivo quantitativo principal, a Reitz+Meintanis visa superar o seu cenário econômico-financeiro otimista, ou seja, atingir o valor de aproximadamente R\$300.000,00 de lucro líquido acumulado no segundo ano de operação de empresa. Este valor representa uma distribuição de lucros média mensal de R\$25.000,00 entre seus dois sócios. Para atingir ambos objetivos no prazo estabelecido de dois anos, algumas estratégias serão traçadas a seguir.

4.4.3 Estratégias

As estratégias são classificadas como estratégias de ataque, pois visam aumentar participação, conquistando novos clientes. Por ser uma nova empresa em um novo segmento de mercado, ela deverá conquistar novos clientes e pode sim trabalhar visando a liderança, uma vez que será pioneira no trabalho de estruturação de empresas para o mercado de licitações. Foram delineadas cinco estratégias principais, das quais futuramente poderá sair um planejamento operacional para o alcance das mesmas.

Focar todas as suas atenções e prospecções comerciais para os clientes que fazem parte do público-alvo a ser atingido – empresas de pequeno, médio e grande porte (eliminando micro-empresas), pois o objetivo de retorno sobre o investimento, para os clientes, se torna muito difícil em micro-empresas, por faturarem valores baixos anualmente.

Realizar no primeiro mês um trabalho-piloto gratuitamente para dez empresas renomadas que serão um marketing no portfólio da Reitz+Meintanis e que poderão indicar o trabalho para outras empresas, e até mesmo às suas próprias franquias. Tê-las no portfólio poderá dar credibilidade à nova empresa.

Delegar ao estagiário e futuramente aos funcionários todos os processos internos e operacionais e manter todo o contato com os clientes apenas entre os dois sócios, visando diferenciar-se por um nível excelente de qualidade no atendimento.

Posicionar-se no mercado como pioneira e uma empresa que cobra apenas se o seu cliente tem resultados, realizar o *marketing* nesse ponto, através de palestras, do *website* e de possíveis futuras publicidades, pois a Reitz+Meintanis trabalhará também com o contrato de risco, o que pode criar uma diferenciação por preço

Utilizar o CRM da empresa METTA, que possuirá mais de 2 mil fornecedores de equipamentos vendidos em processos licitatórios em todo o Brasil. Essa estratégia visa atacar todo o mercado potencial, àqueles que realmente produzem produtos comprados pelo Governo, o que poderá ser uma vantagem competitiva da Reitz+Meintanis na prospecção de empresas-foco.

4.5 PLANO DE MARKETING

Adiante seguirá como a empresa Reitz+Meintanis planejará alcançar os seus objetivos mercadológicos. Contém diretrizes táticas para os programas de marketing, os quais estão se tornando um processo contínuo para responder a mudanças rápidas nas condições do mercado.

4.5.1 Posicionamento do produto

O produto a ser posicionado neste caso é um serviço, como já abordado anteriormente. A consultoria empresarial em licitações a ser prestada pela Reitz+Meintanis se posicionará como pioneira no negócio, ou seja, utilizará em seus materiais, *website*, propaganda, um conteúdo que deixe claro a imagem de ser a primeira empresa a prestar este serviço no mercado brasileiro. Esta estratégia de diferenciação visa aumentar a credibilidade do serviço, uma vez que a empresa foi estruturada exatamente para este modelo de negócios, e não remodelada acrescentando este serviço aos demais.

O contrato de risco é outro modelo de precificação que deverá diferenciar o produto de seus concorrentes. Para o contratante, principalmente quando não conhece ainda o serviço, é muito mais interessante fechar um contrato de risco, pois é a garantia de que só irá pagar se o serviço obter retorno sobre o investimento. Dessa forma, a Reitz+Meintanis visa atingir seu público-alvo – empresas de pequeno médio e grande porte. Mais detalhes sobre o contrato de risco serão colocados no tópico seguinte: preço.

4.5.2 Preço

Por ser um novo serviço, ainda não existe um preço de mercado. A formação de preço foi analisada com base no retorno sobre o investimento para os clientes, segmentação de mercado e pesquisa mercadológica realizada em campo. Quando perguntados quanto as suas empresas estariam dispostas a pagar por este serviço, a maioria (47%) respondeu que pagaria menos de R\$20.000,00. Outro fator decisivo para a formação de preço, também analisado em pesquisa, foi o retorno sobre o investimento, em que 73% do público respondeu ser um dos três principais critérios que mais o atraem para a contratação de um serviço de consultoria.

Adiante segue a tabela que esclarece o preço, impostos, custos variáveis e margem do pacote de consultoria realizado durante um mês pela Reitz+Meintanis:

Quadro 3 – Preço do serviço de consultoria em licitações

Serviço de consultoria em licitações				
Nome	Preço	Impostos	Custo variável	Margem
Pacote de consultoria em licitações	10.000,00	365,00	1.834,00	7.801,00
TOTAL	10.000,00	365,00	1.834,00	7.801,00

Fonte: Dados primários, 2009

O custo variável, indicado pelo valor de R\$1.834,00 equivale a custos com passagens aéreas, traslados, hotel, alimentação, etc. Os mesmos poderão ser visualizados com detalhes mais adiante nas planilhas de custos variáveis, na parte do plano financeiro.

No que tange a segmentação de mercado, o preço deste serviço visa atingir empresas de pequeno, médio e grande porte. A Reitz+Meintanis precisará focar em empresas que tenham um volume de vendas acima de R\$240.000,00/ano, pois abaixo deste volume, inviabiliza o retorno (com as vendas por processos licitatórios) equivalente ou superior a R\$10.000,00 no prazo citado acima.

Outro preço a ser destacado é o preço do contrato de risco, como já descrito em outros momentos do plano. Quando empresas assim optarem, o preço será o dobro do preço padrão. O objetivo é deixar o cliente a vontade para escolher, caso confie na empresa de consultoria, pagará a metade e mais adiante poderá ter o retorno mais rápido. Caso não queira confiar no

serviço e prefere ser conservador, o preço da desconfiança fará com que esta empresa pague mais caro e conseqüentemente poderá levar mais de 24 meses para obter o seu retorno sobre o investimento, porém terá a certeza de que só pagará se houver retorno sobre o investimento.

4.5.3 Praça

O local em que a empresa se instalará permitirá o acesso rápido aos seus locais foco de trabalho – Estados: Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná e São Paulo. Como a empresa se localiza na Grande Florianópolis, o objetivo de se manter nestes Estados se dá pela facilidade de locomoção, rapidez e baixo custo. Além disso, estas regiões possuem um número excelente de pólos industriais que atendem os requisitos desejados pela Reitz+Meintanis.

Num segundo momento, caso necessário, a empresa poderá expandir seu escritório para alguns polos industriais nas regiões mais industrializadas do país, como a região Rio-SP. Apesar dessa possibilidade existir, o plano inicial visa trabalhar com uma estrutura enxuta na região da Grande Florianópolis para aproveitar os seus pontos fortes e oportunidades que foram destacados na análise SWOT.

4.5.4 Promoção

Utilizando os conceitos de Dornelas (2005) a Reitz+Meintanis considerará três fatores para realização da promoção: o pessoal envolvido, a propaganda e as promoções. Neste contexto, a estratégia inicial de promoção será realizada pelos consultores da empresa. Será realizado um coquetel com a apresentação da empresa e suas atividades para as vinte empresas prospectadas que a Reitz+Meintanis terá o interesse de fazer o trabalho-piloto, gratuitamente.

Para garantir um baixo número de absenteísmo no evento, os consultores farão o convite pessoalmente na empresa, entregando o convite inovador em forma de pendrive com todos os documentos institucionais, apresentação do trabalho e locais de atuação da empresa.

Além disso, a secretária estará pedindo a confirmação de cada empresa no evento. O objetivo é que das vinte empresas convidadas, ao menos quinze compareçam e oito tenham interesse.

No cenário otimista, todas as empresas comparecerão e terão interesse, nesse caso será escolhido no próprio evento as dez empresas que farão parte do projeto-piloto da Reitz+Meintanis. A contrapartida dessas dez empresas será indicar para as empresas seguintes, caso posteriormente alguma venha a contatar para saber se o serviço foi bom ou ruim. Com isso os sócios pretendem fazer a propaganda e promoção inicial de abertura da empresa.

O procedimento seguinte de propaganda será através de participações em palestras realizadas para empresários em instituições como as federações de indústrias, eventos voltados para cada setor de negócio, com o objetivo destacado por Kotler (2006), de informar, persuadir, lembrar e reforçar sobre o trabalho que está sendo desenvolvido pela Reitz+Meintanis no momento.

4.5.5 Projeção de Vendas

A projeção de vendas foi realizada com base na análise de mercado, a capacidade produtiva e a estratégia de marketing da empresa. Desta forma verificou-se que do ponto de vista de mercado a Reitz+Meintanis terá sua capacidade produtiva comprometida muito antes de suprir a necessidade do mercado, uma vez que trata-se de uma serviço inovador e a empresa iniciará com sua estrutura enxuta. Nesse contexto, foram traçados três cenários para a projeção de vendas mensais para o primeiro (2010) e segundo (2011) ano de atuação com base na capacidade produtiva da mesma.

Como o escritório iniciará as suas operações com apenas dois consultores, um estagiário e uma secretária, calculou-se o limite de horas trabalhadas de todos os colaboradores e dividiu-se pelo número de horas de um projeto (rateio). Um projeto terá como base 80 horas de trabalho operacional (pesquisa de mercado, precificação, concorrência, análise de dados coletados, elaboração de relatórios e apresentações, etc) e 8 horas de trabalho dentro da empresa cliente (apresentando relatórios, aplicando questionários, realizando análises). O consultor utilizará 64 horas de seu tempo mensal em cada projeto, o estagiário 24 horas. Sendo assim, a empresa terá a sua capacidade produtiva em cinco projetos por mês.

A seguir seguem os quadros da projeção de vendas baseados na estratégia de marketing e capacidade produtiva. Inicialmente estrategicamente a Reitz+Meintanis não pretende completar a sua capacidade produtiva, e sim iniciar as suas operações com menos projetos que o seu limite até ganhar experiência e qualidade operacional para atuar em diversos projetos concomitantemente, sem comprometer os resultados dos serviços. Cabe lembrar que os demais recursos: financeiro, com instalações, matéria-prima e estoques serão irrelevantes, pois o serviço demanda pouquíssimo dos mesmos.

Uma variável relevante que será destacada é a sazonalidade, pois no mercado de licitações o Governo normalmente tem o seu orçamento aprovado pelo Senado em Março de cada ano, o que resulta poucas compras no primeiro trimestre do ano. Além disso, existe uma preferência nos órgãos que os mesmos desejam gastar todos os seus recursos até o final do ano, caso contrário o orçamento do ano seguinte é reduzido. Com isso, o último trimestre é extremamente ativo e o mercado de licitações cresce abruptamente.

Por fim, a última variável analisada é o cenário macro-econômico brasileiro, em que, com a crise internacional de 2008 e 2009, o mercado se manteve um pouco contraído, em contrapartida terá pela frente os eventos internacionais já citados (Copa do Mundo de 2014 e as Olimpíadas de 2016), o que significa que necessitará realizar um número extraordinário de investimentos em infra-estrutura nas cidades, estradas, aeroportos, estádios de futebol de todo o Brasil e posteriormente no Rio de Janeiro como um todo.

A seguir a projeção em vendas nos cenários pessimista, realista e otimista para os dois primeiros anos de exercício da Reitz+Meintanis:

Quadro 4 – Cenário pessimista 2010

CENÁRIO PESSIMISTA - Ano 2010						
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maiο	Junho
Receita Operacional Bruta	0,00	0,00	0,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
(-) Impostos sobre a Receita	0,00	0,00	0,00	-365,00	-365,00	-365,00
(=) Receita Operacional Líquida	0,00	0,00	0,00	9.635,00	9.635,00	9.635,00
(-) Custo dos Produtos Vendidos	0,00	0,00	0,00	-2.199,00	-2.199,00	-2.199,00
(=) Resultado Operacional Bruto	0,00	0,00	0,00	7.436,00	7.436,00	7.436,00
(-) Despesas Operacionais e Adm.	-6.318,41	-6.318,41	-6.318,41	-6.318,41	-6.318,41	-6.318,41
(=) Res. Op. antes do IRe CSSL	-6.318,41	-6.318,41	-6.318,41	1.117,59	1.117,59	1.117,59
(-) IRe CSSL	0,00	0,00	0,00	-108,18	-108,18	-108,18
(=) Lucro Líquido	-6.318,41	-6.318,41	-6.318,41	1.009,41	1.009,41	1.009,41
Lucro/prejuízo acumulado	-6.318,41	-12.636,82	-18.955,23	-17.945,82	-16.936,42	-15.927,01
	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Receita Operacional Bruta	10.000,00	10.000,00	10.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
(-) Impostos sobre a Receita	-365,00	-365,00	-365,00	-730,00	-730,00	-730,00
(=) Receita Operacional Líquida	9.635,00	9.635,00	9.635,00	19.270,00	19.270,00	19.270,00
(-) Custo dos Produtos Vendidos	-2.199,00	-2.199,00	-2.199,00	-4.398,00	-4.398,00	-4.398,00
(=) Resultado Operacional Bruto	7.436,00	7.436,00	7.436,00	14.872,00	14.872,00	14.872,00
(-) Despesas Operacionais e Adm.	-6.318,41	-6.318,41	-6.318,41	-6.318,41	-6.318,41	-6.318,41
(=) Res. Op. antes do IRe CSSL	1.117,59	1.117,59	1.117,59	8.553,59	8.553,59	8.553,59
(-) IRe CSSL	-108,18	-108,18	-108,18	-827,99	-827,99	-827,99
(=) Lucro Líquido	1.009,41	1.009,41	1.009,41	7.725,60	7.725,60	7.725,60
Lucro/prejuízo acumulado	-14.917,60	-13.908,19	-12.898,79	-5.173,18	2.552,42	10.278,02

Fonte: Dados primários, 2009

Para o primeiro ano (2010) na análise pessimista foram colocados três meses sem concretização de projetos, após isso, seis meses realizando apenas um projeto por mês e apenas ao final do ano, pela sazonalidade, dois projetos por mês.

Quadro 5 – Cenário pessimista 2011

CENÁRIO PESSIMISTA - Ano 2011						
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maiο	Junho
Receita Operacional Bruta	0,00	0,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
(-) Impostos sobre a Receita	0,00	0,00	-365,00	-365,00	-365,00	-365,00
(=) Receita Operacional Líquida	0,00	0,00	9.635,00	9.635,00	9.635,00	9.635,00
(-) Custo dos Produtos Vendidos	0,00	0,00	-2.199,00	-2.199,00	-2.199,00	-2.199,00
(=) Resultado Operacional Bruto	0,00	0,00	7.436,00	7.436,00	7.436,00	7.436,00
(-) Despesas Operacionais e Adm.	-6.318,41	-6.318,41	-6.318,41	-6.318,41	-6.318,41	-6.318,41
(=) Res. Op. antes do IRe CSSL	-6.318,41	-6.318,41	1.117,59	1.117,59	1.117,59	1.117,59
(-) IRe CSSL	0,00	0,00	-108,18	-108,18	-108,18	-108,18
(=) Lucro Líquido	-6.318,41	-6.318,41	1.009,41	1.009,41	1.009,41	1.009,41
Lucro/prejuízo acumulado	-6.318,41	-12.636,82	-11.627,41	-10.618,01	-9.608,60	-8.599,19
	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Receita Operacional Bruta	10.000,00	20.000,00	20.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00
(-) Impostos sobre a Receita	-365,00	-730,00	-730,00	-1.095,00	-1.095,00	-1.095,00
(=) Receita Operacional Líquida	9.635,00	19.270,00	19.270,00	28.905,00	28.905,00	28.905,00
(-) Custo dos Produtos Vendidos	-2.199,00	-4.398,00	-4.398,00	-6.597,00	-6.597,00	-6.597,00
(=) Resultado Operacional Bruto	7.436,00	14.872,00	14.872,00	22.308,00	22.308,00	22.308,00
(-) Despesas Operacionais e Adm.	-6.318,41	-6.318,41	-6.318,41	-6.318,41	-6.318,41	-6.318,41
(=) Res. Op. antes do IRe CSSL	1.117,59	8.553,59	8.553,59	15.989,59	15.989,59	15.989,59
(-) IRe CSSL	-108,18	-827,99	-827,99	-1.547,79	-1.547,79	-1.547,79
(=) Lucro Líquido	1.009,41	7.725,60	7.725,60	14.441,80	14.441,80	14.441,80
Lucro/prejuízo acumulado	-7.589,78	135,82	7.861,42	22.303,22	36.745,02	51.186,81

Fonte: Dados primários, 2009

No segundo ano (2011) no cenário pessimista, o primeiro bimestre voltará a se manter sem projetos (pela sazonalidade), após isso cinco meses vendendo apenas um projeto por mês, e a partir de Agosto uma recuperação que finaliza o último trimestre com três projetos vendidos por mês.

Quadro 6 – Cenário realista 2010

CENÁRIO REALISTA - Ano 2010						
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maiο	Junho
Receita Operacional Bruta	0,00	10.000,00	10.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
(-) Impostos sobre a Receita	0,00	-365,00	-365,00	-730,00	-730,00	-730,00
(=) Receita Operacional Líquida	0,00	9.635,00	9.635,00	19.270,00	19.270,00	19.270,00
(-) Custo dos Produtos Vendidos	0,00	-2.199,00	-2.199,00	-4.398,00	-4.398,00	-4.398,00
(=) Resultado Operacional Bruto	0,00	7.436,00	7.436,00	14.872,00	14.872,00	14.872,00
(-) Despesas Operacionais e Adm.	-6.318,41	-6.318,41	-6.318,41	-6.318,41	-6.318,41	-6.318,41
(=) Res. Op. antes do IR e CSSL	-6.318,41	1.117,59	1.117,59	8.553,59	8.553,59	8.553,59
(-) IR e CSSL	0,00	-108,18	-108,18	-827,99	-827,99	-827,99
(=) Lucro Líquido	-6.318,41	1.009,41	1.009,41	7.725,60	7.725,60	7.725,60
Lucro/prejuízo acumulado	-6.318,41	-5.309,00	-4.299,60	3.426,01	11.151,61	18.877,21
	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Receita Operacional Bruta	20.000,00	20.000,00	20.000,00	30.000,00	30.000,00	40.000,00
(-) Impostos sobre a Receita	-730,00	-730,00	-730,00	-1.095,00	-1.095,00	-1.460,00
(=) Receita Operacional Líquida	19.270,00	19.270,00	19.270,00	28.905,00	28.905,00	38.540,00
(-) Custo dos Produtos Vendidos	-4.398,00	-4.398,00	-4.398,00	-6.597,00	-6.597,00	-6.597,00
(=) Resultado Operacional Bruto	14.872,00	14.872,00	14.872,00	22.308,00	22.308,00	31.943,00
(-) Despesas Operacionais e Adm.	-6.318,41	-6.318,41	-6.318,41	-6.318,41	-6.318,41	-6.318,41
(=) Res. Op. antes do IR e CSSL	8.553,59	8.553,59	8.553,59	15.989,59	15.989,59	25.624,59
(-) IR e CSSL	-827,99	-827,99	-827,99	-1.547,79	-1.547,79	-2.480,46
(=) Lucro Líquido	7.725,60	7.725,60	7.725,60	14.441,80	14.441,80	23.144,13
Lucro/prejuízo acumulado	26.602,81	34.328,42	42.054,02	56.495,82	70.937,61	94.081,74

Fonte: Dados primários, 2009

Já no cenário realista apenas o primeiro mês de 2010 se manteria sem a concretização de um contrato, sendo que após fevereiro e março vendendo apenas um projeto, aumentaria a média para dois projetos por mês até setembro e no último trimestre venderia três projetos por mês, graças à sazonalidade.

Quadro 7 – Cenário realista 2011

CENÁRIO REALISTA - Ano 2011						
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho
Receita Operacional Bruta	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	30.000,00	30.000,00
(-) Impostos sobre a Receita	-730,00	-730,00	-730,00	-730,00	-1.095,00	-1.095,00
(=) Receita Operacional Líquida	19.270,00	19.270,00	19.270,00	19.270,00	28.905,00	28.905,00
(-) Custo dos Produtos Vendidos	-4.398,00	-4.398,00	-4.398,00	-4.398,00	-6.597,00	-6.597,00
(=) Resultado Operacional Bruto	14.872,00	14.872,00	14.872,00	14.872,00	22.308,00	22.308,00
(-) Despesas Operacionais e Adm.	-6.318,41	-6.318,41	-6.318,41	-6.318,41	-6.318,41	-6.318,41
(=) Res. Op. antes do IRe CSSL	8.553,59	8.553,59	8.553,59	8.553,59	15.989,59	15.989,59
(-) IRe CSSL	-827,99	-827,99	-827,99	-827,99	-1.547,79	-1.547,79
(=) Lucro Líquido	7.725,60	7.725,60	7.725,60	7.725,60	14.441,80	14.441,80
Lucro/prejuízo acumulado	7.725,60	15.451,20	23.176,81	30.902,41	45.344,21	59.786,01
	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Receita Operacional Bruta	30.000,00	30.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00
(-) Impostos sobre a Receita	-1.095,00	-1.095,00	-1.460,00	-1.460,00	-1.460,00	-1.460,00
(=) Receita Operacional Líquida	28.905,00	28.905,00	38.540,00	38.540,00	38.540,00	38.540,00
(-) Custo dos Produtos Vendidos	-6.597,00	-6.597,00	-8.796,00	-8.796,00	-8.796,00	-8.796,00
(=) Resultado Operacional Bruto	22.308,00	22.308,00	29.744,00	29.744,00	29.744,00	29.744,00
(-) Despesas Operacionais e Adm.	-6.318,41	-6.318,41	-6.318,41	-6.318,41	-6.318,41	-6.318,41
(=) Res. Op. antes do IRe CSSL	15.989,59	15.989,59	23.425,59	23.425,59	23.425,59	23.425,59
(-) IRe CSSL	-1.547,79	-1.547,79	-2.267,60	-2.267,60	-2.267,60	-2.267,60
(=) Lucro Líquido	14.441,80	14.441,80	21.157,99	21.157,99	21.157,99	21.157,99
Lucro/prejuízo acumulado	74.227,80	88.669,60	109.827,59	130.985,59	152.143,58	173.301,57

Fonte: Dados primários, 2009

Para dar continuidade, respeitando os problemas de sazonalidade, a Reitz+Meintanis venderá dois projetos a cada mês nos primeiros quatro meses, ampliando a média para três de Maio a Agosto e mantendo a venda de quatro projetos nos últimos quatro meses de 2011.

Quadro 8 – Cenário otimista 2010

CENÁRIO OTIMISTA - Ano 2010						
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maiο	Junho
Receita Operacional Bruta	0,00	20.000,00	20.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00
(-) Impostos sobre a Receita	0,00	-730,00	-730,00	-1.095,00	-1.095,00	-1.095,00
(=) Receita Operacional Líquida	0,00	19.270,00	19.270,00	28.905,00	28.905,00	28.905,00
(-) Custo dos Produtos Vendidos	0,00	-4.398,00	-4.398,00	-6.597,00	-6.597,00	-6.597,00
(=) Resultado Operacional Bruto	0,00	14.872,00	14.872,00	22.308,00	22.308,00	22.308,00
(-) Despesas Operacionais e Adm.	-6.318,41	-6.318,41	-6.318,41	-6.318,41	-6.318,41	-6.318,41
(=) Res. Op. antes do IRe CSSL	-6.318,41	8.553,59	8.553,59	15.989,59	15.989,59	15.989,59
(-) IRe CSSL	0,00	-827,99	-827,99	-1.547,79	-1.547,79	-1.547,79
(=) Lucro Líquido	-6.318,41	7.725,60	7.725,60	14.441,80	14.441,80	14.441,80
Lucro/prejuízo acumulado	-6.318,41	1.407,19	9.132,79	23.574,59	38.016,39	52.458,19
	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Receita Operacional Bruta	30.000,00	30.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	50.000,00
(-) Impostos sobre a Receita	-1.095,00	-1.095,00	-1.460,00	-1.460,00	-1.460,00	-1.825,00
(=) Receita Operacional Líquida	28.905,00	28.905,00	38.540,00	38.540,00	38.540,00	48.175,00
(-) Custo dos Produtos Vendidos	-6.597,00	-6.597,00	-8.796,00	-8.796,00	-8.796,00	-10.995,00
(=) Resultado Operacional Bruto	22.308,00	22.308,00	29.744,00	29.744,00	29.744,00	37.180,00
(-) Despesas Operacionais e Adm.	-6.318,41	-6.318,41	-6.318,41	-6.318,41	-6.318,41	-6.318,41
(=) Res. Op. antes do IRe CSSL	15.989,59	15.989,59	23.425,59	23.425,59	23.425,59	30.861,59
(-) IRe CSSL	-1.547,79	-1.547,79	-2.267,60	-2.267,60	-2.267,60	-2.987,40
(=) Lucro Líquido	14.441,80	14.441,80	21.157,99	21.157,99	21.157,99	27.874,19
Lucro/prejuízo acumulado	66.899,99	81.341,78	102.499,78	123.657,77	144.815,76	172.689,95

Fonte: Dados primários, 2009

Na terceira análise, otimista, a Reitz+Meintanis venderá dois projetos nos segundo e terceiro mês de funcionamento, aumentando a média para três projetos de Abril a Agosto de 2010, ampliando nos três meses subsequentes para quatro projetos e finalizando o primeiro ano com sua capacidade máxima, cinco projetos vendidos.

Quadro 9 – Cenário otimista 2011

CENÁRIO OTIMISTA - Ano 2011						
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maior	Junho
Receita Operacional Bruta	30.000,00	30.000,00	30.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00
(-) Impostos sobre a Receita	-1.095,00	-1.095,00	-1.095,00	-1.460,00	-1.460,00	-1.460,00
(=) Receita Operacional Líquida	28.905,00	28.905,00	28.905,00	38.540,00	38.540,00	38.540,00
(-) Custo dos Produtos Vendidos	-6.597,00	-6.597,00	-6.597,00	-8.796,00	-8.796,00	-8.796,00
(=) Resultado Operacional Bruto	22.308,00	22.308,00	22.308,00	29.744,00	29.744,00	29.744,00
(-) Despesas Operacionais e Adm.	-6.318,41	-6.318,41	-6.318,41	-6.318,41	-6.318,41	-6.318,41
(=) Res. Op. antes do IRe CSSL	15.989,59	15.989,59	15.989,59	23.425,59	23.425,59	23.425,59
(-) IRe CSSL	-1.547,79	-1.547,79	-1.547,79	-2.267,60	-2.267,60	-2.267,60
(=) Lucro Líquido	14.441,80	14.441,80	14.441,80	21.157,99	21.157,99	21.157,99
Lucro/prejuízo acumulado	14.441,80	28.883,60	43.325,39	64.483,39	85.641,38	106.799,37
	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Receita Operacional Bruta	40.000,00	40.000,00	40.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00
(-) Impostos sobre a Receita	-1.460,00	-1.460,00	-1.460,00	-1.825,00	-1.825,00	-1.825,00
(=) Receita Operacional Líquida	38.540,00	38.540,00	38.540,00	48.175,00	48.175,00	48.175,00
(-) Custo dos Produtos Vendidos	-8.796,00	-8.796,00	-8.796,00	-10.995,00	-10.995,00	-10.995,00
(=) Resultado Operacional Bruto	29.744,00	29.744,00	29.744,00	37.180,00	37.180,00	37.180,00
(-) Despesas Operacionais e Adm.	-6.318,41	-6.318,41	-6.318,41	-6.318,41	-6.318,41	-6.318,41
(=) Res. Op. antes do IRe CSSL	23.425,59	23.425,59	23.425,59	30.861,59	30.861,59	30.861,59
(-) IRe CSSL	-2.267,60	-2.267,60	-2.267,60	-2.987,40	-2.987,40	-2.987,40
(=) Lucro Líquido	21.157,99	21.157,99	21.157,99	27.874,19	27.874,19	27.874,19
Lucro/prejuízo acumulado	127.957,36	149.115,36	170.273,35	198.147,54	226.021,73	253.895,91

Fonte: Dados primários, 2009

Para o cenário otimista no segundo ano de atuação (2011), a Reitz+Meintanis venderá três projetos já em seu primeiro trimestre, ampliando a venda para quatro projetos de Abril até Setembro e finalizando seu último trimestre com a sua capacidade produtiva totalmente utilizada: cinco projetos por mês.

4.6 PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO DO PROJETO

Para realizar o planejamento e desenvolvimento do projeto de viabilidade de abertura e operacionalização da Reitz+Meintanis Consultoria foi coletado um conjunto de dados e informações e detalhado neste tópico para não deixar passar nada despercebido na execução do projeto. O projeto iniciará com o trabalho dos serviços de contabilidade para iniciação da empresa junto a prefeitura municipal, Estado e Governo Federal. Em paralelo ao trabalho de

regularização nos três entes acima, os sócios farão o aluguel da sala e comprarão os móveis e equipamentos para escritório. Todo esse processo começará em Dezembro, visando obter todo o local de trabalho pronto para o início de Janeiro de 2010. Na segunda semana de Janeiro será realizado o evento de marketing citado anteriormente, visando atrair o primeiros clientes-foco, os quais receberão o trabalho gratuitamente o serviço, como projeto piloto.

Para execução do evento, conforme foi planejado no financeiro, será contratada uma organizadora que cuidará da parte de coquetel e organização do local a ser realizado. Também programado para iniciar no mês de Janeiro serão o estagiário e a recepcionista, os quais passarão pelas entrevistas na segunda quinzena de Dezembro de 2009. Os mesmos ficarão encarregados de auxiliar em todo o processo de divulgação e convite de todos. Para garantia de uma melhor organização na primeira semana de trabalho a recepcionista se encarregará de transformar todas as informações do plano de negócios num *check-list* com os prazos e responsáveis por cada atividade destacada.

4.7 PLANO FINANCEIRO

O negócio Reitz+Meintanis será realizado em uma sala comercial locada. Inicialmente os investidores não dependerão de recursos financeiros para cobrir os custos iniciais com móveis, equipamentos, materiais de escritório e toda infra-estrutura necessária para iniciação do empreendimento. Além disso, haverá o capital de giro para financiar as suas atividades ao longo do tempo. Com base nisso, foram realizados: demonstrativo de resultados, fluxo de caixa, ponto de equilíbrio, investimento inicial, índices financeiros e técnicas de análises de investimentos.

4.7.1 Despesas Pré-operacionais

Inicialmente foram pesquisadas as despesas pré-operacionais para abertura do empreendimento estudado. Os dados foram obtidos junto à empresa Fama Contabilidade.

Quadro 10 – Despesas pré-operacionais

DESPESAS PRÉ-OPERACIONAIS	R\$
Registro JUCESC	68,06
Corpo de Bombeiros	13,00
Secretaria Estadual da Fazenda	50,00
Bloco de Nota Fiscal	200,00
Prefeitura Municipal de São José	200,00
Receita Federal	20,00
Honorários contábeis para abertura	450,00
	1.001,06

Fonte: Fama Contabilidade, 2009

4.7.2 Investimentos Fixos

Os investimentos fixos são o conjunto de: móveis (mesas, cadeiras, armários, balcão de recepção, mesa de reuniões, etc.), equipamentos (computadores, laptops, ar condicionados, telefones, impressora, frigobar, etc.), utensílios de cozinha (copos, xícaras, talheres, cafeteira, etc.), utensílios de escritório (livros, carimbos, canetas, quadro branco, fichários, etc.) e materiais de marketing (placas, folders, *website*, cartões de visita, etc.).

Quadro 11 – Investimentos fixos

INVESTIMENTOS FIXOS	R\$
Materiais de limpeza	57,70
Utensílios de escritório	1.463,00
Utensílios de cozinha	320,00
Equipamentos	9.990,00
Móveis	3.660,00
Materiais de marketing	1.415,00
	16.905,70

Fonte: www.buscape.com.br, 2009

4.7.3 Capital de giro

A seguir apresentam-se os valores que serão onerados pelos investidores para o capital de giro. Como se trata de uma empresa de consultoria, o valor de estoque é desprezível, uma vez que os materiais de limpeza, escritório e cozinha para apenas quatro colaboradores, podem ser comprados muito próximo do término dos mesmos, através do *Just-in-time*. Para o capital de giro, foram calculados os custos fixos necessários para os seis meses iniciais.

Quadro 12 – Capital de giro

Capital de Giro	R\$
Despesa mensal	6.318,41
Reservas de prevenção (cinco meses)	31.592,05
	37.910,46

Fonte: Dados primários, 2009

4.7.4 Investimento Inicial

Como resultante dos custos alocados o estudo obteve como investimento inicial para a empresa de consultoria empresarial em licitações os valores destacados na tabela abaixo:

Quadro 13 – Investimento inicial

INVESTIMENTO INICIAL	
Despesas Pré-Operacionais	1.001,06
Investimentos fixos	16.905,70
Capital de giro	37.910,46
	55.817,22

Fonte: Dados primários, 2009

4.7.5 Custos Fixos

Assef (1997) considera os custos fixos como sendo aqueles que não variam, involuntariamente ao nível de atividade da empresa, ou seja, vendendo-se ou produzindo-se quantidade qualquer, os custos fixos permanecerão. O autor ainda diz que, apesar de fixos,

eles acabam por variar de maneira recorrente, seja em função de racionalização administrativa ou por ajustes de estrutura.

Diante disso, a seguir seguem duas tabelas de custos fixos que esclarecerão parte da tabela posterior, referente a todos os custos fixos da Reitz+Meintanis.

4.7.5.1 Mão de obra direta

A empresa Reitz+Meintanis contará com os seguintes custos em mão de obra direta:

Quadro 14 – Mão de obra direta

Mão de Obra Direta	R\$
01 secretária	983,00
01 estagiário	544,00
	1.527,00

Fonte: Dados primários, 2009

4.7.5.2 Depreciação

Como a empresa possui equipamentos com computadores, laptops e também móveis e utensílios de escritório que depreciam com o passar dos anos, foram calculadas as depreciações dos mesmos:

Quadro 15 - Depreciação

DEPRECIÇÃO				
Item	% anual	Valor do bem	Valor anual	Valor mensal
Móveis, Utensílios e instalações	10,00%	R\$ 13.970,00	R\$ 1.397,00	R\$ 116,42
Computador	20,00%	R\$ 7.000,00	R\$ 1.400,00	R\$ 116,67
				R\$ 233,08

Fonte: Dados primários, 2009

4.7.5.3 Custos Fixos Mensais

Como abordado anteriormente, os custos com a mão de obra direta e depreciação, fazem parte dos custos que devem ser alocados na tabela final de custos fixos mensais da empresa. A seguir segue a tabela completa:

Quadro 16 – Custos fixos mensais

CUSTOS FIXOS MENSAIS	
Contabilidade	305,00
IPTU	30,00
Pró-labore (sócios/consultores)	2.220,00
Telefone fixo	200,00
Telefone celular	300,00
Internet	90,00
Energia	45,00
Depreciação	233,08
Material de limpeza	50,00
Serviço de limpeza	50,00
Material de escritório	100,00
Material com Cartório	100,00
Manutenção conta em Banco	37,00
Mão de obra direta	1.527,00
Vale Transporte	168,00
FGTS (8%)	122,16
Provisionamento 13º salário	127,25
Provisionamento Férias	127,25
Provisionamento abono de férias	42,42
Aluguel	444,25
	R\$ 6.318,41

Fonte: Dados primários, 2009

4.7.6 Custos Variáveis

O serviço de consultoria possui custos variáveis que podem mudar não apenas com a quantidade, mas também com a localização da empresa que contratará o serviço. Pensando

nisso, a pesquisa de custos variáveis foi baseada nos custos mais altos que poderiam ocorrer, dentro do espaço-limite que a empresa deseja atuar em seu primeiro ano (Estados: Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Paraná e São Paulo).

4.7.6.1 Custo Variável referente ao serviço unitário

Quadro 17 – Custos variáveis referente ao serviço unitário

CUSTOS VARIÁVEIS REF. A UM PACOTE DE SERVIÇO	
Passagem de avião	1000,00
Traslados	480,00
Alimentação	144,00
Hotel	210,00
	R\$ 1834,00

Fonte: Dados primários, 2009

4.7.6.2 Impostos

No serviço de consultoria existem os impostos que incidem sobre a receita (COFINS e PIS) e os que incidem sobre o lucro (CSLL, IRPJ e ISS). Diante disso, segue adiante os valores de cada um:

Quadro 18 – Impostos

IMPOSTOS INCIDENTES SOBRE A RECEITA	
Imposto	Alíquota
COFINS	3,00%
PIS	0,65%
	3,65%
IMPOSTOS INCIDENTES SOBRE O LUCRO	
Imposto	Alíquota
CSLL	2,88%
IRPJ	4,80%
ISS	2,00%
	9,68%

Fonte: Fama Contabilidade, 2009

4.7.6.3 Custo Total

Para melhor observação de todos os custos que foram detalhados anteriormente, a seguir segue a tabela dos custos totais mensais que serão onerados da empresa Reitz+Meintanis em três cenários:

Quadro 19 – Custo total

CENÁRIOS	CUSTO FIXO	CUSTO VARIÁVEL	TOTAL
Pessimista	R\$ 6.318,41	R\$ 1.834,00	R\$ 8.152,41
Realista	R\$ 6.318,41	R\$ 3.668,00	R\$ 9.986,41
Otimista	R\$ 6.318,41	R\$ 5.502,00	R\$ 11.820,41

Fonte: Dados primários, 2009

4.7.7 Demonstração de Resultados do Exercício

Para realização de uma previsão das vendas no período de dois anos, foram realizados três cenários: pessimista (com uma média de um pacote vendido por mês no primeiro ano e dois no segundo), realista (com uma média de dois pacotes vendidos por mês no primeiro ano

e três no segundo) e um otimista (com uma média de três pacotes vendidos por mês no primeiro ano e quatro no segundo). Cabe lembrar que o mesmo se baseia em uma média, porém na realidade certamente haveria meses com vários pacotes e outros com poucas ou até mesmo sem vendas, devido a fatores como sazonalidade, como já colocado anteriormente.

Quadro 20: DRE de 2010

	Pessimista	Intermediário	Otimista
Receita Operacional Bruta	120.000,00	240.000,00	360.000,00
(-) Impostos sobre a Receita	-4.380,00	-8.760,00	-13.140,00
(=) Receita Operacional Líquida	115.620,00	231.240,00	346.860,00
(-) Custo dos Produtos Vendidos	-26.388,00	-50.577,00	-79.164,00
(=) Resultado Operacional Bruto	89.232,00	180.663,00	267.696,00
(-) Despesas Operacionais e Adm.	-75.820,92	-75.820,92	-75.820,92
(=) Res. Op. antes do IRe CSSL	13.411,08	104.842,08	191.875,08
(-) IRe CSSL	-3.133,06	-10.760,34	-19.185,13
(=) Lucro Líquido	10.278,02	94.081,74	172.689,95

Fonte: Dados primários, 2009

Quadro 21 – DRE de 2011

	Pessimista	Intermediário	Otimista
Receita Operacional Bruta	180.000,00	360.000,00	480.000,00
(-) Impostos sobre a Receita	-6.570,00	-13.140,00	-17.520,00
(=) Receita Operacional Líquida	173.430,00	346.860,00	462.480,00
(-) Custo dos Produtos Vendidos	-39.582,00	-79.164,00	-140.838,56
(=) Resultado Operacional Bruto	133.848,00	267.696,00	321.641,44
(-) Despesas Operacionais e Adm.	-75.820,92	-75.820,92	-75.820,92
(=) Res. Op. antes do IRe CSSL	58.027,08	191.875,08	245.820,52
(-) IRe CSSL	-6.840,27	-18.573,51	-23.795,43
(=) Lucro Líquido	51.186,81	173.301,57	222.025,09

Fonte: Dados primários, 2009

4.7.8 Ponto de Equilíbrio

Assim como as demonstrações de resultados, o ponto de equilíbrio foi calculado nos três cenários, indicando qual o valor mínimo que a empresa deverá vender a fim de cobrir todos os seus custos.

Quadro 22 – Ponto de equilíbrio no cenário pessimista

17,4% MAIOR QUE O PONTO DE EQUILÍBRIO

Serviço	Quantidade	Preço	Receita	Custo Variável
Pacote de consultoria em licitações	1	10.000,00	10.000,00	1.834,00
			Receita total	10.000,00
			Impostos	365,00
			Custo variável	1.834,00
			Custo fixo	6.318,41
			Lucro	1.482,59

Fonte: Dados primários, 2009

Quadro 23 – Ponto de equilíbrio no cenário realista

86,6% MAIOR QUE O PONTO DE EQUILÍBRIO

Serviço	Quantidade	Preço	Receita	Custo Variável
Pacote de consultoria em licitações	2	10.000,00	20.000,00	3.668,00
			Receita total	20.000,00
			Impostos	730,00
			Custo variável	3.668,00
			Custo fixo	6.318,41
			Lucro	9.283,59

Fonte: Dados primários, 2009

Quadro 24 – Ponto de equilíbrio no cenário otimista

132,2% MAIOR QUE O PONTO DE EQUILÍBRIO

Serviço	Quantidade	Preço	Receita	Custo Variável
Pacote de consultoria em licitações	3	10.000,00	30.000,00	5.502,00
			Receita total	30.000,00
			Impostos	1.095,00
			Custo variável	5.502,00
			Custo fixo	6.318,41
			Lucro	17.084,59

Fonte: Dados primários, 2009

4.7.8 Índices Financeiros

Para análise final de viabilidade econômico-financeira se fazem necessárias observações com base nas análises de lucratividade, rentabilidade e o prazo de retorno sobre o investimento (*payback*). Diante disso, no quadro 25 observa-se os índices financeiros, os quais clarificam a viabilidade do negócio Reitz+Meintanis.

Quadro 25: Índices financeiros

ANÁLISE DA LUCRATIVIDADE			
	Pessimista	Intermediário	Otimista
Lucratividade a.a.	8,57%	39,20%	47,97%
ANÁLISE DA RENTABILIDADE			
	Pessimista	Intermediário	Otimista
Rentabilidade a.a.	18,41%	168,55%	309,38%
PRAZO DE RETORNO SOBRE O INVESTIMENTO			
	Pessimista	Intermediário	Otimista
PPI	5,43	0,59	0,32

Fonte: Dados primários, 2009

Acima pode se perceber que mesmo no cenário pessimista a lucratividade, qual a mostra o quão atrativa a empresa é do ponto de vista do investidor, se mostra interessante do ponto de vista financeiro, usando os conceitos de Degen como base. Já o endividamento, por esta empresa não trabalhar com capital de terceiros, não foi necessário. E por fim, o prazo de retorno sobre o investimento, conhecido como *payback*, se mostrou um pouco lento no cenário pessimista (5,43), mas muito interessante nos cenários realista e otimista, 0,59 e 0,32, respectivamente.

4.8 SUGESTÕES DE MELHORIAS NAS COMPRAS PÚBLICAS BRASILEIRAS

Como a empresa de consultoria Reitz+Meintanis visa atuar no longo prazo também servindo ao setor público, os futuros consultores descreveram alguns pontos problemáticos do atual sistema de licitações do Governo Federal brasileiro que podem ser melhorados. Para abordar sobre as melhorias, entretanto, algumas definições foram colocadas inicialmente para o melhor entendimento do leitor.

As compras públicas brasileiras, por meio de processos licitatórios, são regulamentadas pela Lei 8.666/93, e foram introduzidas por atores políticos, e aperfeiçoadas com o passar dos anos através de novas leis, medidas provisórias e decretos. Como definição, segundo Brasil (2003, p.14):

Licitação é o procedimento administrativo formal em que a Administração Pública convoca, mediante condições estabelecidas em ato próprio (edital ou convite), empresas interessadas na apresentação de propostas para o oferecimento de bens e serviços. [...] A lei 8.666, de 93, ao regulamentar o artigo 37, inciso XXI, da Constituição Federal, estabeleceu normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Dentre as modalidades de licitação existentes, Silva, Ribeiro e Rodrigues (2002, p. 27) afirmam que:

O pregão é a modalidade de licitação para aquisição de bens e serviços comuns, pela União, Estados, Distrito federal e Municípios, conforme disposto em regulamento, qualquer que seja o valor estimado da contratação, na qual a disputa pelo fornecimento é feita em sessão pública, por meio de propostas e lances, para classificação e habilitação do licitante com a proposta de menor preço.

A compra pública via pregão é regulamentada por leis que não obrigam a mensuração da qualidade do produto demandado. Desta forma, o comprador público por vezes não consegue manter clareza sobre o critério de qualidade nas especificações ou simplesmente não exige em edital o nível de qualidade do produto que deseja comprar. Como resultado, as instituições públicas muitas vezes compram produtos que possuem baixa qualidade. Sendo assim, constata-se que em muitos casos os produtos e equipamentos comprados possuem o custo-benefício muito aquém do que se poderia alcançar e dessa forma trazem ineficiência nas compras públicas brasileiras.

Pelas palavras do ministro-presidente do tribunal de contas da união. Segundo Brasil (2003, p.59)

A experiência em licitações públicas tem demonstrado que os licitantes necessitam, para bem elaborar suas propostas, de especificações claras e precisas, que definam o padrão de qualidade do produto a ser adquirido. Se não for assim, corre-se o risco de o licitante ofertar o que tem de mais barato e não o que poder oferecer de melhor. [...] Quem compra mal, compra mais de uma vez e, pior, com dinheiro público.

Diante disso, Motta (2001) afirma que se prefere dizer que será vencedora a proposta mais vantajosa, e não a que apresentar o menor preço. Não se deve confundir "melhor preço"

com falta de qualidade. Tal critério deverá ser analisado conjuntamente com os demais, indicados na 1ª fase do procedimento licitatório, tais como: prazo máximo, desempenho de qualidade, etc. O autor aborda que ao se analisar a proposta mais vantajosa, deve ser levado em conta também à marca/qualidade do bem oferecido. O princípio da economicidade esclarece que a administração deverá sempre primar pela redução de seus gastos, desde que este fato não comprometa o bom andamento do serviço público. A aquisição de um bem ou serviço de má qualidade poderá ser mais lesivo à administração do que a contratação por um preço um pouco maior. Além disso, não há também que se tentar afastar a incidência de tais dispositivos à modalidade pregão, visto que estaria dentro do campo de incidência do art 9º da Lei 10.520/02.

Diante da problemática destacada, encontram-se organizações não governamentais e fundações que buscam propostas para o melhor uso do gasto público. Como exemplo, o Observatório Social de Maringá, que atualmente estuda esta problemática, vem trabalhando com alternativas de controle dos gastos públicos, através de modelos simples em que pessoas da sociedade, como juízes, aposentados, voluntários, empresários, professores, entre outros, podem formar um conselho de controle dos gastos públicos, evitando compras de produtos sem qualidade ou processos licitatórios duvidosos e superfaturados.

Um pouco diferente, porém ao encontro da mesma solução, a sugestão do autor, que será tema de sua pesquisa e dissertação de mestrado seria elaborar uma lei que obrigasse todas as comissões de licitação realizassem seus editais obrigando que os produtos comprados fossem certificados pelo Inmetro ou certificadoras reconhecidas nacional ou internacionalmente. Para concretização deste projeto, certamente o poder público necessitará ampliar os domínios e funções do atual Inmetro. Como objetivo o Governo deixaria de comprar produtos que, apesar de terem baixos custos, tem qualidade medíocre e trazem mais desperdícios que eficiência às compras públicas brasileiras.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de um mercado absolutamente competitivo, a Reitz+Meintanis Consultoria visa iniciar um serviço ainda não explorado, entretanto de fácil acesso para a concorrência indireta, no setor de licitações. Com um número cada vez maior de jovens empreendedores no Brasil, segundo dados do SEBRAE (2008), os sócios empreendedores idealizaram montar um negócio, que teve este trabalho como projeto de viabilidade, e que aparentemente parecia estar no caminho certo. Com as pesquisas legais, mercadológica, econômico-financeira, a ideia de abrir um negócio se transformou num projeto formal e bem trabalhado.

Com os conceitos dos principais pesquisadores do empreendedorismo, consultoria e mercado de licitações, o autor pôde juntar diferentes áreas em um só trabalho, o que se concebe o nome de interdisciplinaridade. A principal dificuldade em realizar esta pesquisa foi a pesquisa mercadológica, pois foram coletadas informações de empresários e diretores de empresas em diferentes regiões do Brasil, através de questionários por e-mail e consultas por telefone, o que gerou um número enorme de não-respostas.

Todo o processo de elaboração da descrição da empresa, equipe gerencial, questões legais, parceiros, foram colocados no primeiro tópico da pesquisa, capacidade empresarial, e puderam esclarecer pontos elementares para viabilidade do negócio. Mais adiante a descrição do serviço, dos consumidores, clientes, fornecedores e a segmentação de mercado, puderam comprovar a primeiro momento a viabilidade da abertura da empresa, entretanto somente nas análises SWOT, plano de marketing e plano econômico-financeiro, através de pesquisas em campo, entrevistas e questionários, o autor conseguiu comprovar a viabilidade do negócio, cumprindo com o seu objetivo geral.

Nos três cenários realizados para receitas, projeção e vendas, custos diretos, indiretos o lucro líquido mostrou que o negócio se mantém viável. Na projeção pessimista a Reitz+Meintanis terá um lucro líquido anual de R\$10.278,02 no seu primeiro ano, o que mostra como a sua estrutura é muito enxuta e pouco custosa. Já no cenário realista, esse lucro no primeiro ano (2010) passa para R\$94.081,74 o que é considerado um resultado excelente, pois os sócios distribuirão aproximadamente R\$7.900,00 por mês já no seu primeiro ano operacional. Quando observado no cenário otimista, em seu primeiro ano de atuação Reitz+Meintanis já estará obtendo de lucro acumulado equivalente a R\$172.689,95. Diante desses números percebe-se visivelmente a viabilidade econômico-financeira da mesma.

A viabilidade financeira se mostra muito evidente principalmente por se tratar de um modelo de organização que trabalha com poucos custos e possui um serviço de alto valor agregado, voltado ao conhecimento de cada consultor. Para reduzir os riscos, os jovens empreendedores pretendem se manterem constantemente atualizados, como destacado no trabalho anteriormente.

Após a verificação da viabilidade de abertura e operacionalização da Reitz+Meintanis, foram colocados no trabalho algumas sugestões de utilidade pública que, ao encontro do tema a ser trabalhado pela empresa no futuro, poderá servir de *insight* para idealizadores e pesquisadores colaborarem com um estudo de melhoria dos gastos públicos. Juntamente com o Observatório Social de Maringá, interessados poderão, após despertarem interesse pelo tema, colaborarem com soluções inovadoras para gestão pública brasileira.

REFERÊNCIAS

ASSEF, Roberto. **Guia prático de formação de preços:** aspectos mercadológicos, tributários e financeiros para pequenas e médias empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

BRASIL. Leis Federais. Disponível em: <www.receita.fazendo.gov.br>. Acesso em 5 de setembro de 2009.

CASTRO, C. M. **A prática da pesquisa.** São Paulo: McGraw-Hill, 1978.

COMPRASNET 2009. Disponível em: <www.comprasnet.gov.br> Acesso em 28 de outubro de 2009

CHIAVENATO, Idalberto. **Vamos abrir um novo negocio?** São Paulo: Makron Books, 1995.

DEGEN, Ronald Jean; MELLO, Alvaro Augusto Araujo. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial.** São Paulo: McGraw-Hill, 2005.

DONADONE, J. C. **Os hunos já chegaram:** dinâmica organizacional, difusão de conceitos gerenciais e a atuação das consultorias. Tese (Doutorado) – Departamento de Engenharia de Produção. São Paulo: Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. 2003.

DORNELAS, Jose Carlos Assis. **Empreendedorismo:** transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

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

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. Disponível em <www.ciaem.org.br>. Acesso em 14 setembro de 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DOS CONSULTORES DE ORGANIZAÇÃO. Disponível em <www.ibco.org.br>. Acesso em 14 de setembro de 2009.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing.** São Paulo: Prentice Hall, 2007.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. 5.ed São Paulo: Atlas, 2007.

MOTTA, Carlos Pinto Coelho. **Pregão - teoria e prática: nova e antiga idéia em licitação pública**. São Paulo: Editora NDJ, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologia, práticas**. São Paulo: Atlas, 1996.

QUINTELLA, Heitor M. **Manual de psicologia organizacional da consultoria vencedora**. São Paulo: Makron Books, 1994.

SALIM, Cesar Simões. **Construindo planos de negócios: todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

SEBRAE. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/>>. Acesso em 14 de julho de 2009.

SILVA, ARÍDIO; RIBEIRO, J. ARAUJO; e RODRIGUES, LUIZ A. **Desvendando o pregão eletrônico**. Revan, 2002

TARAPANOFF, K. (org). **Inteligência Organizacional e Competitiva**. Brasília: Editora UNB, 2001

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 3. ed São Paulo (SP): Atlas, 2007.

WOILER, Samsão; MATHIAS, Washington Franco. **Projetos: planejamento, elaboração e análise**. São Paulo: Atlas, 1985.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia da pesquisa**. Florianópolis: SEaD/UFSC, 2006. 137p.

ANEXOS

ANEXO A: Questionário para o Consultor Uesley Medeiros

Pesquisa para o Trabalho de Conclusão de Curso - Administração UFSC

Entrevista com Uesley Medeiros - Consultor do ramo de licitações

*Obrigatório

Pesquisa Acadêmica - Universidade Federal de Santa Catarina

Esta pesquisa será realizada pelo graduando Guilherme Reitz, estudante do último período de graduação em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina. Tem como objetivo analisar a viabilidade de abertura e operacionalização de uma empresa de consultoria empresarial em licitações. As respostas serão mantidas em sigilo e tem como finalidade única, atender as necessidades acadêmicas do projeto de conclusão de curso.

- 1) Quanto tempo você atua como consultor em licitações? Quais as principais empresas que você
- 2) Na sua opinião, como está o mercado de consultoria em licitações no Brasil? É um mercado próspero? Existe muita concorrência?
- 3) Você acredita que este mercado carece de especialistas? Por que? *
- 4) Quais são os principais requisitos que os consultores devem ter para obterem sucesso? *
- 5) Em qual tamanho de empresa você acredita ser mais foco para empresas de consultoria? *
- 6) Qual a sua sugestão para os empreendedores que estão iniciando a carreira nesse mercado? *

ANEXO B: Questionário para Pesquisa Mercadológica

Pesquisa Acadêmica - Universidade Federal de Santa Catarina

Esta pesquisa será realizada pelo graduando Guilherme Reitz, estudante do último período de graduação em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina. Tem como objetivo analisar a viabilidade de abertura e operacionalização de uma empresa de consultoria empresarial em licitações. As respostas serão mantidas em sigilo e tem como finalidade única, atender as necessidades acadêmicas do projeto de conclusão de curso.

*Obrigatório

Qual o seu cargo na empresa? * (Responda a opção que está no mesmo nível hierárquico que o seu)

- Vendedor, Analista, etc (Não é responsável por outros funcionários)
- Supervisor, Gerente (É responsável por uma área ou grupo de funcionários)
- Diretor (Está numa posição estratégica da empresa)
- Sócio ou dono

Em que região do Brasil a matriz da sua empresa está localizada? *

- Sul
- Sudeste
- Centro-Oeste
- Norte
- Nordeste

Qual o número de funcionários de sua empresa? * (Se não souber exatamente, coloque o aproximado)

- 1 a 10 funcionários
- 11 a 100 funcionários
- 101 a 500 funcionários
- Acima de 500 funcionários

Quanto ao porte financeiro, a sua empresa se classifica como: * (Se não souber exatamente, coloque o aproximado)

- Micro-Empresa (Faturamento bruto de até R\$240.000,00 p/ ano)
- Empresa de Pequeno Porte (Faturamento bruto de R\$240.000,01 à R\$2.400.000,00 p/ ano)
- Empresa de Médio Porte (Faturamento bruto entre R\$2.400.000,01 à R\$24.000.000,00 p/ ano)
- Empresa de Grande Porte (Faturamento bruto acima de R\$24.000.000,00 p/ ano)

Quanto a área de atuação, a sua empresa se classifica como: * (Caso sua empresa atinja mais de uma opção, coloque a principal)

- Indústria
- Representação de Indústria
- Comércio
- Serviços
- Importadora
- Outro

A sua empresa participa de licitações? *

- Não, nunca participamos.
- Não, mas já participamos.
- Sim, participamos de tempos em tempos (de uma a seis vezes por ano).
- Sim, participamos esporadicamente (de sete a doze vezes por ano).
- Sim, participamos freqüentemente (mais de uma vez por mês).

Qual o nível de conhecimento de sua empresa sobre a modalidade de licitação chamada pregão eletrônico? *

- Nenhum conhecimento.
- Pouco conhecimento.
- Muito conhecimento.
- Somos especialistas.

A sua empresa já contratou algum serviço de consultoria? *

- Nunca

- Sim, uma vez
- Sim, poucas vezes (de duas a quatro vezes).
- Sim, muitas vezes (acima de quatro vezes).

Você possui autonomia para contratar uma empresa de consultoria para a sua empresa? * (Assinale a que melhor se enquadra em sua realidade)

- Não, eu não tenho autonomia nenhuma para esta decisão.
- Não, porém as minhas sugestões normalmente são atendidas pelos superiores.
- Sim, porém preciso de um aval de outro profissional da empresa.
- Sim, tenho total autonomia.

Assinale os 3 critérios que mais atraem para contratação de um serviço de consultoria, do seu ponto de vista: *

- Preço
- Metodologia de trabalho
- Currículo dos Consultores
- Portfólio da empresa
- Boa indicação
- Atendimento ao Cliente
- Marca
- Prazo de Retorno sobre o Investimento

Com o avanço da tecnologia e a maior praticidade com o pregão eletrônico, muitas empresas buscam se estruturar para estender a sua fatia de vendas também ao setor público, porém há todo um processo que envolve documentação, proposta, certame licitatório, logística, etc. O serviço de consultoria empresarial em licitações, visando suprir essas necessidades, poderia despertar interesses em sua empresa? *

- Sim, pois não conhecemos o mercado e podemos entrar neste segmento.
- Sim, pois podemos aumentar as nossas vendas neste segmento.
- Sim, por outros motivos.
- Não, já conhecemos o mercado e estamos preparados.
- Não, não conhecemos o mercado, mas não temos interesse.
- Não, por outros motivos.

Quanto a sua empresa estaria disposta a pagar por um projeto de consultoria empresarial em licitações, realizado por profissionais com formação e especialização na área e experiência de mais de 5.000 processos licitatórios (pacote com duração de um mês visando realizar um diagnóstico organizacional dos ambientes interno e externo da empresa, com o objetivo de apresentar uma solução e auxiliar na execução do trabalho). Os consultores garantem um retorno sobre o investimento inferior a 24 meses.

*

- Pagaria menos de R\$20.000,00
- Pagaria de R\$20.000,00 a R\$40.000,00
- Pagaria de R\$40.000,01 a R\$60.000,00
- Pagaria acima de R\$60.000,00
- Não me interessaria

Você possui alguma sugestão ou comentário a acrescentar?

Muito obrigado pela sua colaboração!