

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC**  
Programa de Pós Graduação em Engenharia da Produção

JOSÉ PATROCÍNIO DA SILVA

**ANÁLISE DO PROCESSO DE DECISÃO DE INVESTIMENTO  
NAS EMPRESAS DE PEQUENO PORTE**

**Dissertação de Mestrado**

FLORIANÓPOLIS  
2003

JOSÉ PATROCÍNIO DA SILVA

**ANÁLISE DO PROCESSO DE DECISÃO DE INVESTIMENTO  
NAS EMPRESAS DE PEQUENO PORTE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção

Orientador: Prof. Nelson Casarotto Filho, Dr.

FLORIANÓPOLIS  
2003

JOSÉ PATROCÍNIO DA SILVA

**ANÁLISE DO PROCESSO DE DECISÃO DE INVESTIMENTO  
NAS EMPRESAS DE PEQUENO PORTE**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a  
obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de  
Produção** no **Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção** da  
Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, novembro de 2003

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.  
Coordenador do programa

**Banca Examinadora**

---

Bruno Hartmut Kopittke, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Emilio Araújo Menezes, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

Orientador

---

Prof. Nelson Casarotto Filho, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

*Ao **Meu Pai** que, embora sem nenhuma formação escolar foi, sem dúvidas, o meu maior Coach e demonstrou, com a própria vida, que a simplicidade é o último grau da sabedoria.*

*A **Minha Mãe**, que além de ensinar-me os primeiros passos, mostrou-me o caminho da escola, da aprendizagem e do conhecimento.*

*Aos **Meus Filhos**, que esta conquista sirva de exemplo e estímulo para que, da mesma forma busquem sempre enxergar o invisível..*

*Ao **Meu Anjo**, como reconhecimento pelo apoio, incentivo e pela compreensão de que, embora muito próximo, a ausência era inevitável, enquanto buscava a realização deste ideal.*

*Ao **Dr. Casarotto**, com quem aprendi a cultura de gerar aprendizagem e, das pequenas coisas extrair algo que seja útil para um, para todos e para as organizações.*

## *AGRADECIMENTOS*

### **A DEUS**

Doador de todas as Graças, a minha gratidão pelo dom precioso da capacidade de transformar dados em informações e estas em conhecimentos.

Que Ele me conceda o dom da sabedoria para utilizar os novos conhecimentos em benefício da humanidade e de seu reino.

### **AOS MEUS FAMILIARES E AMIGOS**

Que estiveram presentes nos difíceis momentos desta caminhada e que permaneceram dignamente pacientes e compreensivos quando por força de ocupações com os estudos, furtava-lhes o precioso convívio, agradeço pela aceitação de que era preciso estar sempre meio-presente, enquanto emergia neste fantástico e fascinante jogo do saber, deixando outros compromissos pela metade.

Registro um agradecimento especial ao Meu Pai que, da existência resta o exemplo, a saudade imensa, além do pesar por não poder abraçá-lo e partilhar a alegria da tarefa cumprida.

### **AOS PROFESSORES**

Exemplos de dedicação, de doação, de dignidade, instrutores e amigos, guias e companheiros, que ao trilhar comigo, transmitiram-me os segredos da caminhada, a minha amizade, carinho e gratidão pelo tempo e experiência dedicado a conduzir-me ao limiar da própria mente.

## RESUMO

SILVA, José Patrocínio da, A decisão de Investimento nas Empresas de Pequeno Porte. 2003. 169f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

O presente trabalho abrange a pequena empresa no Brasil e concentra-se no processo de tomada de decisão de investimento, incluindo os fatores econômico-financeiros e imponderáveis, de sorte a proporcionar o entendimento das técnicas e habilidades essenciais para análise de viabilidade econômica de proposta de investimento nesse segmento de organização.

Para tanto, fundamenta-se na revisão literária e pesquisa, *in-loco*, como o propósito de delinear os conceitos, peculiaridades, importância das EPP, implicações da globalização e perspectivas futuras, modelo de gestão, sucessão, processo decisório, características dos administradores, composição do ativo fixo, nível tecnológico e de informação, conhecimento do mercado e finanças. Inclui acurado estudo sobre as alianças estratégicas sob as configurações de negócio terceirizado, franqueado, integrado em rede, consórcio de empresas e identifica os fatores relevantes como indicadores na análise de investimento.

Em função dos seus objetivos e desenho de pesquisa, o presente tratado, identifica os métodos e técnicas que facilitam a decisão de investimento e ressalta as vantagens das alianças estratégicas (terceirização, franquias, rede e consórcio de empresas), sobre o negócio independente, de sorte a contribuir para o aprimoramento dos tomadores de decisão, com uma postura realmente profissional, visando amenizar os níveis de risco do negócio e garantir a sua permanência no mercado globalizado.

Adicionalmente, apresenta um modelo de plano de negócio, voltado para a pequena empresa, como instrumento facilitador da análise de investimentos, sob o ponto de vista técnico-organizacional, mercadológico e econômico-financeiro,

Palavras- Chave: Pequena empresa- tomada de decisão – investimento - capital

## **ABSTRACT**

SILVA, José Patrocínio da, A decisão de Investimento nas Empresas de Pequeno Porte. 2003. 169f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

This research is about the short company in Brazil and concentrates on the made decision process of investment, including the economics factors, financials and unreflectable, to proportion the understanding of essential technician and abilities to economic viable and financier analysis of investment proposal in this organization segment.

To this, fundamentals at the theory review and research, in loco, like the proposal to of identify the opinion, particulars, Short Company importance, globalization implications and future perspectives, management standard, succession, to make decision process administrations characteristics, active fixed compositions, technologic and information level, marketing knowledge and finances. Includes deep study about the strategies alliance under the configuration of thirded business, franked, integrated chain, companies consorters and identifies the relevents factors like indicators of investment analysis.

About its objectives and research plan, the present research, identifies the methods ant techniques that facilities the make decision of investment and to point the advantages of strategies alliance (thirded, franked, companies chain and consorters) in relation to exploration independence business, to contribute to the improvement of makers decision, with posture really professional, aiming reduce the business risk levels and guarantee your remaining at globalized market.

In addition to, presents a standard plan of business, about to short company, like facilitators instruments of investment analysis, under the point of view technician-organization, marketing and economic-financier.

Keys words – Short Company – to make decision – investment – capital.

# SUMÁRIO

RESUMO.....	6
ABSTRAT.....	7
CAPÍTULO 1.....	13
1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Objetivos.....	14
1.2 Justificativas .....	16
1.3 Metodologia e estrutura de estudos .....	18
1.4 Problemática.....	19
CAPÍTULO 2 - CAMPO DE CONHECIMENTO: A DECISÃO DE INVESTIMENTO	23
2.1 Tomada de decisão .....	23
2.2 Decisões administrativas .....	24
2.3 Decisão de Investimento – Conceitos e Importância.....	25
2.3.1 Princípios da tomada de decisão de investimento .....	27
2.3.2 O processo de decisão de investimento .....	29
2.3.3 Critérios de decisão de investimento.....	30
2.4 Estimativa do Fluxo de Caixa.....	32
2.4.1 Investimento em Ativo Filxo.....	34
2.4.2 Investimento em capital de giro incremental.....	34
2.4.3 Receitas Estimadas.....	35
2.4.4 Valor residual.....	35
2.4.5 Custos mais despesas operacionais.....	35
2.4.6 Depreciação.....	36
2.4.7 Custo de Capital do Investimento.....	36
2.4.8 Custo do Financiamento.....	37
2.5 Métodos Matemáticos de Análise de Investimento.....	38
2.5.1 Prazo de retorno do investimento - <i>payback</i> .....	39
2.5.2 <i>Payback</i> descontado ou atualizado .....	40
2.5.3 Taxa média de retorno.....	41
2.5.4 Valor atual ou valor presente líquido .....	42
2.5.5 Método do valor futuro líquido .....	43
2.5.6 Método do valor anual uniforme ou valor uniforme líquido .....	43
2.5.7 Equivalência entre os métodos VPL, VFL e VUL .....	44
2.5.8 Método do índice de lucratividade ou taxa de retorno .....	44
2.5.9 Método da taxa interna de retorno - TIR.....	44
2.5.10 Método da taxa interna de juros .....	45
2.5.11 Método da taxa externa de retorno – TER.....	46
2.5.12 Análise do ponto de equilíbrio.....	46
2.6 Seleção de projetos de investimento .....	47
2.7 Taxa mínima de atratividade ou custo de oportunidade .....	48
2.8 Análise de sensibilidade .....	48
2.9 Análise de cenários .....	49



CAPÍTULO 3 - ÁREA DE APLICAÇÃO: EMPRESAS DE PEQUENO PORTE .....	51
3.1 Conceitos de Empresas de Pequeno Porte .....	51
3.2 Vantagens das EPP .....	53
3.3 Peculiaridades das pequenas empresas .....	55
3.4 As implicações da globalização e as perspectivas futuras das EPP .....	59
3.5 Importância das Empresas de Pequeno Porte .....	64
3.5.1 Na economia .....	64
3.5.2 Importância social e política .....	67
3.5.3 Importância em termos de gestão .....	69
3.5.4 Importância na exportação .....	70
3.6 Modelos de configuração de empresas de pequeno porte .....	71
3.6.1 Empresas terceirizadas .....	71
3.6.1.1 Benefícios da terceirização .....	73
3.6.1.2 Fatores restritivos da terceirização: .....	77
3.6.1.3 Facilitadores da análise do negócio terceirizado em relação ao negócio independente .....	77
3.6.2 Empresas franqueadas .....	80
3.6.2.1 Modalidades de franquias .....	82
3.6.2.2 Segmentação pelo tipo de participação no canal .....	84
3.6.2.3 Segmentação pelo tipo de negócio .....	84
3.6.2.4 Segmentação de acordo com o tipo de ponto comercial .....	84
3.6.2.5 De acordo com o processo de expansão ou atuação geográfica .....	85
3.6.2.6 Conforme o tipo de remuneração recebida pelo franqueador .....	86
3.6.2.7 Estágios da franquia .....	87
3.6.2.8 Vantagens e desvantagens da franquia .....	88
3.6.2.9 Aspectos jurídicos da franquia .....	90
3.6.2.10 Facilitadores da análise do negócio franqueado em relação ao negócio independente .....	91
3.6.3 Rede de Empresas .....	93
3.6.3.1 Classificação das Redes de Empresas .....	95
3.6.3.2 Vantagens das redes de empresas .....	99
3.6.3.3 Inconvenientes da formação de redes de empresas .....	100
3.6.3.4 Facilitadores da análise do negócio integrado em rede, em relação ao negócio independente .....	101
3.6.4 Consórcio de empresas .....	104
3.6.4.1 Facilitadores da análise de negócio sob a configuração em consórcio, em relação ao negócio independente .....	110
3.6.5 Empresas independentes .....	113
3.6.5.1 Tópicos relevantes na análise negócio independente .....	114
CAPÍTULO 4 - ANÁLISE PRÁTICA DA EMPRESA DE PEQUENO PORTE .....	117
4.1 ETAPA I: Características das empresas de pequeno porte .....	118
4.1.1 Número de empregados .....	118
4.1.2 Composição do capital social .....	119
4.1.3 Forma de exploração .....	120
4.2 ETAPA II Modelo de Gestão .....	121
4.2.1 Esquema de administração .....	121
4.2.2 Perspectivas de Sucessão .....	122
4.2.3 Forma de decisão .....	123
4.2.4 Características dos administradores .....	124

4.2.5 Ativos fixos .....	125
4.2.5.1 Nível tecnológico .....	125
4.2.5.2 Nível de Informação.....	126
4.3 ETAPA III: Mercado .....	126
4.3.1 Mercado consumidor .....	126
4.3.2 Nível de conhecimento do mercado .....	127
4.3.3 Área de atuação .....	128
4.4 ETAPA IV: Finanças .....	129
4.4.1 Políticas de investimento .....	129
4.4.2 Controles gerenciais e financeiros.....	129
4.4.3 Relatórios gerenciais e financeiros .....	130
4.4.4 Modelo de decisão de investimento.....	131
4.4.5 Nível de utilização das técnicas de análise de investimento .....	132
4.4.6 Motivos para não usar as técnicas de análise de investimento .....	134
4.4.7 Interpretação dos Resultados.....	135
4.4.7.1 Quanto às Características das Pequenas Empresas .....	135
4.4.7.2 Quanto ao Modelo de Gestão.....	136
4.4.7.3 Quanto ao Mercado .....	137
4.4.7.4 Quanto às Finanças.....	137
CAPÍTULO 5 - CONCLUSÃO.....	139
REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	142
APÊNDICE I - MODELO DE PLANO DE NEGOCIO VOLTADO À PEQUENA EMPRESA.....	147
ANEXO I RELATÓRIO DE VISITA A EMPRESA .....	168

## Lista de Gráficos

Gráfico I – Numero médio de funcionários nas EPP .....	119
Gráfico II – Tipos de EPP quanto a composição social .....	120
Gráfico III – Tipo de EPP quanto a forma de exploração .....	121
Gráfico IV – Esquema de administração das EPP .....	122
Gráfico V – Perspectivas de sucessão nas EPP .....	123
Gráfico VI – Forma de decisão nas EPP .....	124
Gráfico VII – Características dos administradores das EPP .....	124
Gráfico VIII – Nível tecnológico dos ativos fixos das EPP .....	125
Gráfico IX – Nível de informação nas EPP .....	126
Gráfico X – Mercado – as EPP vendem para .....	127
Gráfico XI – Nível de conhecimento do mercado pelas EPP:.....	128
Gráfico XII – Área de atuação das EPP.....	128
Gráfico XIII – Políticas de investimento nas EPP .....	129
Gráfico XIV – Controles gerenciais financeiros existentes nas EPP. ....	130
Gráfico XV – Relatório gerenciais e financeiros efetuados pelas EPP.....	131
Gráfico XVI – Modelo de decisão de investimento nas EPP .....	132
Gráfico XVII – Nível de utilização das técnicas de análise de investimento nas EPP .....	133
Gráfico XVIII – Motivos da não utilização das técnicas de análise de investimento nas EPP .....	134

## Lista de quadros

Quadro I - Classificação das EPP segundo o faturamento bruto anual .....	52
Quadro II - Classificação das EPP pelo o número de empregados .....	52
Quadro III - Participação das EPP na Economia Brasileira.....	65
Quadro IV - Participação das EPP no total de Empresas – por segmento .....	67
Quadro V - Segmentações para o Sistema de <i>Franchising</i> .....	83
Quadro VI - Classificação das Franquias de acordo com os serviços prestados pelo franqueador .....	87

# CAPÍTULO I

## 1. INTRODUÇÃO

A importância das empresas de pequeno porte na geração de renda, oferta de empregos, volume de produção, desconcentração geográfica e estabilidade social do País, aliada ao elevado índice de mortalidade precoce desses empreendimentos e observações empíricas sobre seu modelo de gestão, motivaram o interesse em realizar um diagnóstico sobre o processo de tomada de decisão de investimento de capital nessa categoria de organização.

Como subsidio, foram investigadas a sua forma de constituição, administração, gestão da informação, estratégias para a competitividade, modelo de gestão financeira, como políticas de investimento, instrumentos gerenciais de planejamento e orçamentos e o processo de decisão de investimento, as alianças estratégicas sob as configurações terceirizadas, franqueadas, integradas em rede e consórcio de empresas, além outros fatores relevantes que contribuíram para o desenvolvimento e conclusões a respeito do processo de tomada de decisão de investimento de capital nas empresas de pequeno porte.

Tendo em conta as inúmeras oportunidades de investimento disponíveis, a administração depara-se com o dilema da escolha, dentre elas, daquela que mais se ajusta às necessidades e aos interesses da organização, sem perder de vista o principal objetivo da função financeira, de maximizar o patrimônio dos detentores do capital da empresa sem descuidar da manutenção de um certo grau de liquidez.

Estas são as principais razões que levam os gestores, profissionais e estudiosos da área a buscar conhecimentos, que facilitem a escolha, dentre as muitas alternativas de investimentos disponíveis, quais devem ser aproveitadas e

implementadas (e quais devem ser rejeitadas) afim de que o fluxo monetário, em longo prazo, e o patrimônio dos proprietários da empresa sejam maximizados.

A principal premissa é que, em geral, a decisão de investir envolve imobilização de apreciáveis quantidades de capital em ativos reais de pouca ou nenhuma liquidez, quase sempre, no início do projeto e por períodos de tempo relativamente longos. Em conseqüência, ocorrem uma ou mais entradas de recursos (retornos) posteriores. Como as entradas posteriores dependem de diversos fatores, alguns controláveis e administráveis, outros independem da vontade ou capacidade gerencial do administrador, investir requer, no mínimo, adoção de certos princípios básicos que permitem operar com riscos calculados ao invés da incerteza.

O presente trabalho concentra-se na área da decisão de investimento de capital, envolvendo princípios, critérios de decisão e modelos matemáticos (métodos determinísticos) de avaliação de propostas de investimento, através pesquisa literária sobre o tema, que se insere no âmbito da administração financeira e promove repercussões importantes sobre o desempenho presente e futuro das organizações.

Nos capítulos que seguem, são discutidas as características básicas das empresas de pequeno porte no Brasil; analisados os fatores que concorrem para a inibição do processo racional de decisão de investimento, nesse segmento, e apontados os métodos determinísticos, tradicionalmente utilizados na avaliação de propostas de investimento, incluindo aspectos estratégico-empresariais, como forma de contribuir para a redução dos obstáculos que permeiam os dirigentes dessas instituições quando da decisão de investir.

## **1.1 Objetivos**

Esta dissertação pretende ser um contributo ao processo de tomada de decisão de investimento de capital nas EPP, à medida que trabalha os modelos determinísticos de análise de investimento, que servem como indicadores de viabilidade de negócios e as alianças estratégico-empresariais, como

facilitadoras da análise de investimento.

O contexto de aplicação é o processo de decisão de investimento de capital nas empresas de pequeno porte e tem:

Como objetivo geral:

- Analisar o Processo de Tomada de Decisão de Investimento nas Empresas de Pequeno Porte.

Visa, principalmente, identificar o nível de conhecimento e de utilização dos modelos matemáticos de análise de investimento; diagnosticar as principais causas de sua não utilização, de forma rotineira, apontar suas vantagens como balizadores das probabilidades de sucesso ou insucesso dos novos investimentos e ressaltar os benefícios das alianças estratégicas, como facilitadores da análise de investimento, de sorte a tornar as decisões de investimento mais seguras e menos complexas.

Indiretamente, o presente trabalho pode, de forma adicional:

- contribuir para o aprimoramento dos empreendedores de pequeno porte, nas decisões de investimento de capital, com vistas à redução dos riscos e melhoria do nível de sobrevivência no dos pequenos negócios no mercado;

- propiciar, aos empreendedores de pequeno porte, o entendimento das técnicas e habilidades essenciais para análise de investimento;

- proporcionar uma visão empreendedora dos modelos prescritivos de análise de investimento e incorporar conhecimentos, no campo estratégico-empresarial, com ênfase em alianças estratégicas.

Em suma, este trabalho busca analisar a natureza das decisões formais de investimentos de capital nas EPP, com maior profundidade, os métodos determinísticos comumente utilizados na sua avaliação e a adequação das estratégias empresariais, através de alianças.

## 1.2 Justificativas

No Brasil, embora exista farta bibliografia a respeito do processo de análise de investimento, é pouco provável encontrar entre os empresários de pequeno porte e novos empreendedores, alguém devidamente habilitado e disposto a observar os mais elementares princípios de elaboração e análise de viabilidade econômico-financeira de propostas de investimento de capital, de forma racional, mais rigorosa.

Muitas vezes, o dirigente dos pequenos negócios, toma suas decisões de maneira informal e sem nenhum fundamento técnico científico. Tendo em conta que estas decisões podem comprometer o futuro do seu empreendimento, é importante que se torne mais sofisticado com respeito ao processo de tomada de decisão de investimento de capital, pois às vezes ele – e somente ele – é responsável pelo sucesso o fracasso da organização.

Somente por isso, já valeria a pena investigar os conhecimentos teóricos sobre o tema. Se associados à prática da realidade desses singelos organismos sócio-econômicos, constituem em área fascinante e desafiadora da inteligência dos profissionais e estudiosos das organizações de pequeno porte.

Mas como eliminar os obstáculos ao processo de tomada de decisão de investimento de capital nas EPP? Primeiramente é necessário examinar detidamente as características básicas de uma pequena empresa e depois analisar a forma pela qual essas características inibem o processo. E, finalmente, estudar alguns métodos capazes de reduzir os obstáculos que permeiam os dirigentes das pequenas empresas.

Esta dissertação, pretende investigar as técnicas científicas de análise de investimento e os benefícios das alianças estratégico-empresariais, sob as configurações terceirizadas, franqueadas, integradas em rede ou consórcio de empresas, como facilitadores de sucesso dos pequenos negócios e como instrumentos úteis, capazes de contribuir para amenizar os riscos desses empreendimentos.



A análise de projetos de investimento é a disciplina que trata da avaliação sistemática dos custos e benefícios que fazem parte de empreendimentos e negócios em geral, sejam em empresas privadas, públicas ou simplesmente pessoais (LAPPONI,1996,cap.2).

LAPPONI (1996,p.15), afirma que as técnicas de avaliação de projetos são aplicadas para ajudar a tomar decisões sobre futuros investimentos de capital, isto é, sobre investimentos e resultados que ainda não aconteceram.

CASAROTTO FILHO e KOPITCKE (1998) afirmam que a análise de investimento permite que se racionalize a utilização dos recursos de capital. E para a solução de um problema de análise de investimento, dentro da complexidade do mundo atual, é necessário o conhecimento de técnicas especiais estudadas em uma disciplina normalmente conhecida por Engenharia Econômica.

Considerando as afirmativas retro-mencionadas e para bem justificar os motivos do direcionamento de esforços na formulação de um trabalho de pesquisa sobre o processo de tomada de decisão de investimento nas EPP, basta lembrar que uma decisão poderá acarretar, desde as mais simples às mais complexas conseqüências, positivas ou negativas, na empresa como um todo e, portanto, conhecer e dominar o processo de tomada de decisão é de suma importância para os gestores das organizações no mundo moderno.

O Levantamento de Oportunidades, Intenções e Decisões de Investimento Industrial no Brasil 1997-2000, realizado pela Secretaria de Política Industrial do MICT ressalta, que muito há ainda por fazer em relação às questões de previsão, identificação e promoção de oportunidades de investimento na indústria, cuja complexidade é reconhecidamente grande, quer por razões de ordem conceitual, quer operacional.

Observações empíricas, aprofundada análise literária e pesquisas “*in-loco*” realizadas junto a mais de 150 empresas de pequeno porte da região Norte do Paraná, evidenciam, que a maioria absoluta dos seus gestores não utilizam

qualquer técnica científica para balizarem suas decisões de investimento de capital, como recurso. Isto leva os executivos, muitas vezes, a tomar decisões envolvendo elevados vultos (em relação ao capital da empresa), baseados em modismos, de forma empírica-prática ou até mesmo, teocrática, trabalhando o processo de tomada de decisão de investimento com incertezas ao invés de riscos calculados.

Assim, faz-se necessário desenvolver mecanismos que permitam o acesso dos empreendedores de pequeno porte, em sua maioria inexperientes, às técnicas de análise de investimento de capital, incluindo alianças estratégicas, com a finalidade de orientar suas decisões e reduzir o nível de risco

Indaga-se, neste caso, qual seria um modelo mais adequado e que pudesse dar suporte a decisões de investimento, para os pequenos empreendimentos? Cabe aos estudiosos da área, a incumbência de determinar qual seria este modelo. Porém, tendo em vista a diversidade das áreas de aplicação e o elevado vulto de variáveis influenciadoras do processo, sendo algumas incontroláveis, não é possível encerrar, em um único trabalho, um modelo ou metodologia aplicável com total eficiência em todos os casos.

Investir significa, antes de tudo, saber exatamente do que se necessita e onde se quer chegar. Empresas que têm respostas claras para essas questões e se preparam para fazer bom proveito das oportunidades, certamente serão bem sucedidas. Mas certamente, muitos empreendedores, ainda se aventuram em negócios sem metas, sem estratégias ou mal dimensionados. Para estes, a chance de insucesso é muito grande, pois não realizam avaliação dos riscos do negócio.

### **1.3 Metodologia e estrutura de estudos**

O presente trabalho é fruto de intensa pesquisa literária baseada nos autores mencionados no referencial teórico e a análise da realidade das EPP, por meio de levantamento “*in loco*”, pelo método induzido de pesquisa, através de questionário, referente à forma de constituição, estrutura organizacional, modelos de gestão,

área de atuação, nível de tecnologia utilizada, controles gerenciais existentes e, principalmente, sobre o modelo de decisão de investimento. O universo da pesquisa contempla todos os componentes das empresas, sendo a população amostral caracterizada por ramos de atividade heterogêneos e estruturas e composição societária diversificadas.

A metodologia de pesquisa, foi estruturada de acordo com as recomendações do Dr. Casarotto Filho, orientador do presente trabalho, através de consultas bibliográficas e pesquisa de campo sobre o perfil das EPP, realizada em meados do ano de 2001, numa amostra constituída por mais de 150 EPP localizadas na região Norte do Paraná, por meio de questionário, aplicado pessoalmente à população amostral, sem preocupação com a classificação ou seleção das empresas por tipos de produtos gerados.

Através deste trabalho, buscou-se analisar o processo da Decisão de Investimento nas Empresas de Pequeno Porte, a partir dos conceitos que fundamentam teoricamente o que é tomar decisões, tomada de decisão de investimento – conceito e processo, a importância das empresas de pequeno porte para a economia brasileira, sob os aspectos social e econômico e alianças estratégicas de cooperação entre empresas, configuradas sob as modalidades terceirizadas, franquizadas, redes de empresas e consórcios.

#### **1.4 Problemática**

Para a maioria dos pequenos empresários brasileiros, modelos gerenciais emergentes somente podem ser implementados em empresas de grande porte. Se não se pode falar em convicção preconceituosa, pode-se, pelo menos, constatar que, nesse sentido, existe efetivamente uma percepção compartilhada pela grande maioria. (FRANCO,1996).

CHÉR (1991), apresenta, entre outras, as principais causas da mortalidade das EPP, a saber:

- A falta de experiência anterior no ramo dos negócios e a falta de gosto pelo mesmo;
- A falta de conhecimento acerca dos instrumentos de administração geral e de recursos humanos, contábil-financeiros, jurídicos, de marketing, de administração de produção, e de orientação técnica especializada;
- A falta de recursos financeiros e dificuldades na obtenção de créditos, financiamentos e investimentos por parte de terceiros;
- A falta de profissionais qualificados nas EPP, inexistindo políticas de segurança, incentivos, benefícios, treinamento e desenvolvimento de trabalhadores, visando à motivação e à satisfação dos mesmos.
- A não distinção entre empresa e empresário, havendo confusão entre bens deste com os da empresa, acarretando em centralização e paternalismo;
- Desinformação acerca dos principais acontecimentos econômicos, políticos e sociais no Brasil e no mundo;

Na opinião de CHÉR (1991), outra constatação entre as EPP reside na não utilização de planejamento. Para ele, as EPP não planejam as vendas, a produção, os estoques, as compras, a mão-de-obra, as despesas, as receitas, os custos, os lucros, as matérias-primas, as instalações, o caixa, a posição estratégica da empresa etc. Sobrevivem tentando resolver os problemas quando estes aparecem. Não procuram prevê-los e se programar para evitá-los, assumindo uma postura meramente reativa ao invés de pró-ativa, não se antecipando aos fatos. Não estabelecem metas e estratégias para alcançar situações desejadas.

CHÉR (1991), afirma ainda que do ponto de vista financeiro, as EPP geralmente não fazem previsões orçamentárias que permitam vislumbrar quadros futuros e se preparar para as implicações que os mesmos trarão. Assim, orçamento de vendas, de caixa, de produção, de matérias-primas, mão-de-obra etc., são equivocadamente dispensados pelos pequenos e médios empresários.

Para OLIVEIRA (1980), o capital inicial impõe limitações quanto ao vulto do empreendimento. Nos países menos desenvolvidos, são poucos os empresários que possuem um volume de capital próprio considerável. Além disso, a associação

com o grande público ou com outros empresários é difícil. A empresa é geralmente de estrutura familiar, o mercado de capitais é pouco desenvolvido e a canalização dos recursos para o investimento se faz de forma ineficiente.

As afirmativas retromencionadas induzem ao pressuposto de que, em virtude da escassez dos recursos ou por desconhecimento por parte dos investidores, quando da decisão de investir, os recursos para suprimento da necessidade de capital de giro são apropriados em quantidades inadequadas e, como nem sempre é possível obtê-los através de fontes espontâneas, leva, os pequenos negócios, à insuficiência cárdio-respiratória (insuficiência de capital de giro) e por conseguinte ao fracasso.

OLIVEIRA (1980), lembra ainda que diante das consideráveis alternativas de investimento não exploradas, o empresário, na sua dimensão individual, tende a considerar apenas aquelas para as quais ele próprio apresente certas vantagens comparativas, decorrentes do seu conhecimento especializado, de sua experiência na atividade específica e dos fatores de produção que previamente dispõe.

Para OLIVEIRA (1980), a falta de fontes externas de fundos para financiamento dos projetos determina uma alocação imperfeita dos fatores de produção inferior à escala ótima. Outras vezes, é adotado um nível de tecnologia inferior à que seria recomendável, prejudicando, assim, sua capacidade de produção e sua produtividade.

Outra consideração feita por OLIVEIRA (1980), é que os recursos eventualmente podem estar disponíveis, mas a prazos e a custos inadequados. Quando o capital é excessivamente caro, isto é, quando a taxa de juros atinge limites excessivamente elevados, só poderão ser financiados os projetos cuja taxa interna de retorno (taxa de lucro obtida pela empresa gerada pelo capital empregado) seja também muito alta. Quanto ao prazo, são comuns situações em que só existem recursos disponíveis em curto prazo. Nestas condições, não há como tentar executar empreendimentos que, embora rentáveis e necessários para a economia, tenham um prazo de maturação muito longo.

Observações empíricas denotam que no ambiente das empresas de pequeno porte a prática de princípios de gestão profissional é pouco desenvolvida. Há, também, evidências de que as EPP, no Brasil, não recorrem aos modelos racionais de análise de viabilidade econômico-financeira de seus projetos de investimento de capital, salvo quando exigidos pelas instituições financeiras participantes do empreendimento. Também são claros os aspectos negativos provocados pela falta de conhecimento e não definição do risco incremental associado à estrutura de capital da empresa, de forma calculada, sobre a qualidade dessas decisões. O problema parece decorrer mais da falta de conhecimento, ou de conscientização do pequeno empresário.

## CAPÍTULO 2

### 2. CAMPO DE CONHECIMENTO: A DECISÃO DE INVESTIMENTO

#### 2.1 Tomada de decisão

Tomar decisões constitui-se numa das atividades mais importantes do processo de gestão. Sabidamente, a função básica dos gestores e patrões consiste em tomar decisões. Isto é, gestores e patrões tomam decisões todos os dias. Eles definem o problema, reúnem informação, identificam e avaliam as alternativas e finalmente decidem o que fazer.

A pré-condição para a tomada de decisão é a existência de uma diferença entre a situação presente e a desejada. Quem toma a decisão deve estar ciente dessa diferença, motivado para agir de forma a suprir esta falha e dispor de recursos (material e pessoal), além de possuir as habilidades necessárias para agir.

Segundo CASSARO (1995), uma decisão nada mais é do que uma escolha entre alternativas, obedecendo a critérios previamente estabelecidos. Estas alternativas poderão ser os objetivos, os programas ou as políticas – em uma atividade de planejamento – ou os recursos, estrutura e procedimentos – em uma atividade organizacional.

De acordo com OLIVEIRA (1998), decisão é a escolha entre vários caminhos alternativos que levam a determinado resultado.

Uma posição semelhante tem CHIAVENATO (1999), quando afirma que decisão é optar ou selecionar dentre várias alternativas de cursos de ação aquela que pareça mais adequada.

MORON (1998), diz que as decisões são tomadas em resposta a algum problema a ser resolvido ou alguma necessidade a ser satisfeita ou a algum objetivo

a ser alcançado, através de um processo, chamado processo de tomada de decisão. A tomada de decisão é uma determinada ação que, num determinado período de tempo deve levar a certas conseqüências.

Para MOREIRA (2000), todo problema de decisão, envolve o julgamento sobre um conjunto conhecido de alternativas. Supõe-se que a decisão deva ser tomada no presente, mas seus efeitos far-se-ão sentir ao longo do tempo. As informações disponíveis são freqüentemente constituídas de dados de diversos graus de precisão: alguns são conhecidos com certeza, outros são estimados com certo cuidado e, finalmente, poderão existir dados cuja precisão deixa muito a desejar. São cercados de incertezas e refere-se normalmente a eventos de um período futuro sobre os quais o tomador de decisão tem pouca ou nenhuma influência.

## **2.2 Decisões administrativas**

A ciência da Gerência, também chamada de Ciência da Decisão consiste num vasto campo de estudo que abrange abordagens racionais ao processo de tomada de decisão. Nestas abordagens, são levadas em contas as características da situação que se está analisando, os objetivos da organização e os recursos disponíveis. Geralmente através de modelos matemáticos, procuram-se soluções que melhor atendem aos interesses da organização.

O uso de técnicas quantitativas na abordagem de problemas de decisão é fato relativamente recente; embora seja possível reconhecer algumas tentativas desse uso já na segunda metade do século XIX. As aplicações ganharam impulso a partir das idéias de Frederick W. Taylor sobre a utilização de métodos científicos em problemas comuns de decisão. A utilização de métodos e técnicas de tomada de decisão tornou-se mais acentuada após a segunda guerra mundial.

Na ótica de CHIAVENATO (1999), tomar decisões é identificar e selecionar um curso de ação para lidar com um problema específico ou extrair vantagens em uma oportunidade. Em suma, decidir é uma parte importante do trabalho de administrar.



HEIN (1974), afirma que uma decisão administrativa é normalmente aquela que atinge imediata ou posteriormente os objetivos de uma empresa. O objetivo clássico de uma empresa é evidentemente, maximizar os lucros. Um objeto possivelmente melhor, seria maximizar o retorno dos investimentos.

STONER e FREEMAN (1995), afirmam que a identificação de um problema específico e escolha de uma linha de ação para se resolvê-lo ou aproveitar uma oportunidade é uma parte importante no trabalho de todo administrador.

Tomar decisão é a principal característica que distingue os gerentes dos outros funcionários da empresa: tomar decisões é provavelmente a maior tarefa de qualquer gerente.

### **2.3 Decisão de Investimento – Conceitos e Importância**

A função financeira nas empresas ocupa-se de todos os problemas associados com a eficiência na obtenção e na aplicação de capital. A ela, são atribuídas três grandes áreas de decisão, a decisão de financiamento, a decisão de investimento e a decisão de distribuição de lucros e dividendos.

Segundo Kwasnicka (1991) a decisão de financiamento visa determinar a melhor maneira de financiar as operações da empresa, levando em conta o retorno desejado, o custo do capital e o risco associado a cada estrutura alternativa.

A decisão de distribuição de lucros e dividendos consiste na determinação da porcentagem dos lucros a ser distribuída em forma de dinheiro, na fixação do montante adequado de dividendos, bonificações e recompra de ações.

Para KWASNICKA (1991), a decisão de investimento é provavelmente a mais importante das três áreas decisões financeiras. Em essência ela consiste na alocação de capital em projetos cujos benefícios serão auferidos no futuro. Como os lucros futuros não podem ser estimados com certeza, a decisão de alocar capital necessariamente envolve risco. Dessa forma, as decisões devem levar em conta não apenas os lucros esperados, mas também o risco que eles representa, para a

empresa como um todo, visto que se constitui num fator determinante do valor de mercado da empresa.

O objetivo da Lei do Investimento, segundo LAUT(1997), é gastar o capital economizado com o propósito de obter um retorno maior do que as poupanças e os empréstimos pagam. Para ele, o dinheiro é o objeto de investimentos. Por essa razão, é importante aprender a administrar o capital de investimento de maneira que possa permanecer num negócio para sempre.

Para CLEMENTE (2002), investir consiste no comprometimento de capital, sob diversas formas, de modo durável, ou novos comprometimentos ligados ao acréscimo de certos elementos circulantes, na esperança de manter ou melhorar sua situação econômica.

BRAGA (1989), afirma que os investimentos de capital, também denominados gastos de capital correspondem a desembolsos ou comprometimento de recursos cujos benefícios far-se-ão sentir no futuro, de acordo com a vida econômica do empreendimento considerado. Referem-se à aquisição de bens de produção, substituição de bens obsoletos, implementação de projetos de construção e instalação de unidades operacionais completas, bem como o conjunto de decisões estratégicas como os dispêndios com pesquisas e desenvolvimento de novos produtos e tecnologia.

Assim, fica claro que a decisão de investir não deve ser tomada de forma expedita, mas, ao contrário deve ser uma etapa final de uma série de estudos, ao longo dos quais uma proposta de investimento é constantemente colocada em questão: o investimento realizado poderia então ser considerado como um projeto de investimento que ultrapassou com sucesso todas as diferentes barreiras que se teria erigido diante de si.

Outra premissa é que a maioria dos investimentos em ativos fixos é parcial ou totalmente irreversível – se o projeto der errado não há como recuperar os investimentos já realizados – daí sobrevém a grande importância da decisão de

investimento, sob pena de conseqüências drásticas para a economia da empresa, empreendedores e para a sociedade como um todo.

Diante dos conceitos supracitados é impossível negar que a decisão de investir consiste numa aposta no futuro e, como o futuro é incerto, a decisão de investir é uma das áreas mais importantes da gestão de um negócio.

### **2.3.1 Princípios da decisão de investimento**

Segundo LAPPONI (1996, p.13), a avaliação de projetos de investimento é a disciplina que trata da avaliação sistemática dos custos e benefícios que fazem parte de empreendimento de negócios em geral, sejam de empresas privadas, publicas ou simplesmente pessoais. Para ele, a análise de projetos de investimento ajuda os gestores na tomada de decisão de investimento, visando a maximização do retorno do capital investido.

Para CASAROTTO & KOPITKE (1998) a avaliação de investimento ajuda na decisão de aceitar ou rejeitar um projeto de investimento, visando a maximização do retorno do capital investido. Para que isso seja colocado em prática, há a necessidade de aplicação de uma série de técnicas e princípios, já testados, com o objetivo de respaldar qualquer decisão que venha a ser tomada.

FLEISCHER (1987) estabeleceu os seguintes princípios fundamentais da aplicação de capital:

- Todas as decisões são tomadas a partir de alternativas.
- Apenas as diferenças entre alternativas são relevantes. As conseqüências prospectivas, que são comuns a todas as alternativas em questão, não precisam ser consideradas na análise.
- Os critérios para decisões de investimentos devem reconhecer o valor no tempo do dinheiro e os problemas relativos ao racionamento de capital.
- Decisões separáveis devem ser tomadas separadamente.
- Um certo peso deve ser dado para os graus relativos de incertezas associadas com as varias previsões, pois o futuro é incerto, e qualquer análise que falhe em considerar estas incertezas implica falsa onisciência.

– As decisões devem pesar, as conseqüências não redutíveis a termo monetários. A seleção entre candidatos a recursos limitados de capital requer que as possíveis diferenças entre alternativas sejam claramente especificadas.

Todo e qualquer proposta de investimento de longo prazo deve ser traduzido em orçamento de capital e avaliada como um todo, envolvendo as aplicações em ativo fixo e em ativos correntes. Importância maior deve ser dada à avaliação de uma proposta de investimento em termos de retorno, ou seja, se é capaz de render aos empreendedores mais do que o custo de oportunidade do capital empatado.

Para FLEICHER (1987), a responsabilidade pelas decisões de investimento de capital não cabe simplesmente aos membros da direção ou aos membros dos níveis mais graduados da administração. As decisões que afetam gastos significativos de capital devem ser tomadas em muitos níveis dentro da organização, especialmente entre aquelas atividades de staff, tais como engenharia de projetos, marketing e pesquisas e desenvolvimento de novos produtos. Além disso a descrição técnica das alternativas que serão consideradas pelos revisores da alta administração, geralmente requer uma pré-seleção a partir de um grande número de sub alternativas, feita pelo pessoal de nível mais baixo.

FLEICHER (1987), apregoa, ainda, que as auditorias pós-decisão aperfeiçoam a qualidade das decisões. O único modo através do qual a habilidade de prever pode ser julgada é, certamente através de balanços dos resultados da decisão, numa data posterior. A função de orçamento de capital deve ser estendida ate as auditorias pós-decisão a fim de fornecer um feedback relevante para o aperfeiçoamento de futuras decisões. Considera, porém, que a verificação pós-decisão é inerentemente, incompleta. Pois, se apenas um dos vários cursos de ação alternativos foi selecionado nunca poderá saber com exatidão o que aconteceria se uma alternativa fosse a escolhida.

O processo a ser percorrido para avaliação de uma proposta de investimento até ser aprovado dependerá, em geral, de seu vulto e complexidade. Quanto maior o volume de recursos envolvidos e a complexidade do empreendimento, maiores serão os números de avaliações exigidas.

### 2.3.2 O processo de decisão de investimento

LAPPONI (1996,p.4), definiu as fases do processo de decisão orientado para a avaliação de projetos de investimentos da seguinte forma:

- Reconhecimento da existência de uma oportunidade. Definidos os resultados esperados, e identificadas as limitações e possíveis condições especiais, inicia-se o projeto de investimento de capital.

- Procura e desenvolvimento de projetos diferentes. Para escolher um projeto deve-se ter mais de uma alternativa que atenda às premissas estabelecidas, pois uma decisão somente poderá ser realizada entre alternativas.

De acordo com LAPPONI (1996), o processo de análise de viabilidade econômica e financeira de um projeto deve perseguir o seguinte roteiro:

- Avaliação da situação da empresa e seu fluxo atual de caixa, sem o novo investimento;

- Elaboração dos novos fluxos de caixa, considerando somente os reflexos dos novos projetos sobre a empresa.

- Análise dos projetos selecionados, segundo os seguintes passos:

- 1) Seleção dos critérios a serem aplicados no julgamento dos projetos.

- 2) Levantamento de todas as estimativas relevantes das receitas, custos diretos, custos fixos etc, dos projetos.

- 3) Construção dos fluxos de caixa incrementais dos projetos.

- 4) Realização dos julgamentos individuais dos projetos.

- Seleção dos projetos que participarão da fase final da escolha;

- 1) Escolha do melhor projeto entre todas as opções, de acordo com o critério adotado.

- 2) Implantação e acompanhamento do melhor projeto, incluindo o plano de implantação e acompanhamento para medição e comparação dos resultados reais com os resultados previstos.

KRICK (*apud* CASAROTTO & KOPITTKKE,1998), propõe a seguinte metodologia de processo de análise de investimento:

- Formulação de um problema (descrição geral e resumida);

- Análise do problema (especificação detalhada);
- Busca de alternativas (identificar alternativas que atendam as especificações e as restrições);
- Avaliação das alternativas (análise e escolha da melhor alternativa); e
- Especificação da Solução preferida (a alternativa escolhida é especificada para possibilitar sua concretização).

Os autores KEPNER E TREGOE (*apud* CASAROTTO & KOPITTKE,1998), propõem uma metodologia de sete fases para a análise de decisão:

- 1) Estabelecer os objetivos.
- 2) Classificar os objetivos;
- 3) Desenvolver alternativas dentre as quais será feita a escolha;
- 4) Avaliar as alternativas;
- 5) Melhor escolher alternativa como decisão tentativa.
- 6) Avaliar as conseqüências adversas da decisão tentativa.
- 7) Controlar os efeitos da decisão final, evitando conseqüências adversas e fazendo um acompanhamento adequado.

### **2.3.3 Critérios da decisão de investimento**

Segundo LAPPONI (1996,p.15), as técnicas de avaliação de projetos de investimento são aplicadas para ajudar a tomar decisões sobre futuros investimentos de capital; isto é, sobre investimentos e resultados que ainda não aconteceram. Os critérios de decisão devem formular perguntas do tipo: A proposta de investimento deve ser aceita? O projeto A é preferível ao projeto B? Em outras palavras, os critérios de decisão tentam antecipar os resultados futuros, fazendo com que os investimentos selecionados no presente sejam consistentes com o objetivo de aumentar o valor da empresa.

Para CASAROTTO & KOPITTKE (1998, p.104), a decisão de implantação de um projeto deve considerar:

- Critérios econômicos: rentabilidade do investimento;

- Critérios financeiros: disponibilidade de recursos;
- Critérios imponderáveis: fatores não conversíveis em dinheiro.

Na opinião de CASAROTTO & KOPITKE (1998, p.104), a análise econômico-financeira pode não ser suficiente para a tomada de decisões. Para a análise global do investimento, pode ser necessário considerar fatores não quantificáveis como restrições ou os próprios objetivos e políticas gerais da empresa, através de regras decisão explícitas ou intuitivas.

Na opinião dos autores, para se fazer um estudo econômico adequado, deve haver alternativas de investimento, as alternativas devem ser expressas em dinheiro, só as diferenças entre as alternativas são relevantes, sempre devem ser considerados os juros sobre o capital empregado e nos estudos econômicos, o passado geralmente não é considerado. Interessa o presente e o futuro.

Para LAPPONI (1996), quando se analisa uma proposta de investimento está implícito que tudo que pode acontecer no futuro está previsto e que tudo acontecerá conforme estimado, sob condições de certeza. Existem, porém, fatores de difícil quantificação e de difícil previsão, que estão relacionados com fatores externos, sob os quais a empresa não tem nenhum controle, que devem ser quantificados ou avaliados segundo o grau de risco ou incerteza ou caso não seja possível quantificar, tais fatores devem ser listados e adequadamente comentados sobre as razões da inclusão e possíveis conseqüências sobre o projeto em análise.

FLEICHER (1987), afirma que os critérios para decisões de investimentos devem reconhecer o valor do dinheiro no tempo e os problemas relativos ao racionamento de Capital. De fato, como os recursos são limitados, o dinheiro pode ser investido em outro negócio e, assim ter um valor que aumente no tempo. Esse fenômeno deve ser formalmente considerado em qualquer critério usado para selecionar entre oportunidades alternativas de investimentos.

## 2.4 Estimativa dos fluxos de caixa

A tarefa mais importante num processo de decisão de investimento consiste na construção de seu fluxo de caixa, pois da qualidade dos dados levantados e das estimativas traçadas dependerá a confiabilidade dos indicadores que permearão as decisões de aceitação ou não de uma proposta, que, por conseguinte, levará o negócio ao sucesso ou ao fracasso.

LAPPONI (1996, p. 214), diz que “após detectar uma oportunidade de investimento, deve-se realizar uma análise preliminar do seu fluxo de caixa incremental. Começando por projetar criteriosamente todos os fluxos de caixa relevantes, as necessidades de capital de giro e todas as particularidades do projeto”.

Para BRAGA (1989), as estimativas dos fluxos de pagamentos e de recebimentos distribuídos durante a vida útil do projeto, constituem o ponto de partida do orçamento de capital. Esses fluxos de caixa serão avaliados mediante a aplicação de técnicas simples (prazo de retorno) ou de métodos sofisticados que consideram o valor do dinheiro no tempo (valor atual líquido e taxa interna de retorno). Obviamente, a validade das conclusões que se obterá com a aplicação dessas técnicas dependerá do grau de exatidão das projeções dos fluxos de caixa.

Na opinião de BRAGA (1989), alguns critérios devem reger a montagem desses fluxos de caixa, como segue:

- Na nova proposta não devem ser computadas as perdas sofridas com um projeto fracassado que seria por ela substituído, uma vez que tais perdas decorreram de decisões anteriores.
- Se a proposta envolver a utilização de um bem atualmente ocioso (por exemplo, terreno ou galpão industrial), deve-se considerar o valor de mercado correspondente como parte do investimento.
- No lançamento de um novo produto que concorrerá com outros produtos tradicionais da empresa devem-se abater das receitas de vendas do novo produto



as quedas previstas nas vendas dos produtos antigos devidas à referida concorrência interna.

- Os acréscimos de desembolsos com despesas operacionais devem ser subtraídos das entradas de caixa adicionais.

- Os recursos da venda de ativos fixos a serem substituídos com a implementação da proposta devem ser abatidos dos desembolsos projetados com as novas aquisições. Do mesmo modo deve ser subtraído o valor residual dos novos ativos fixos (no final da vida útil do projeto).

- As alterações provocadas pela nova proposta nos desembolsos com o imposto de renda também devem ser computadas nos fluxos futuros de caixa.

Segundo CLEMENTE (2002), fluxos de caixa relevantes para um projeto são as alterações do fluxo de caixa da empresa toda, que resulta diretamente da decisão de fazer esse projeto. Como os fluxos de caixa relevantes são definidos em termos de alterações ou incrementos dos fluxos de caixa existentes na empresa, são denominados fluxos de caixa incrementais associados ao projeto. Os fluxos de caixa incrementais para avaliação de projetos consistem em toda e qualquer alteração dos fluxos futuros de caixa da empresa que sejam consequência direta da realização do projeto. Essa definição de fluxo de caixa incremental tem um vocabulário obvio e importante: qualquer fluxo de caixa que exista independentemente da realização ou não de um projeto é irrelevante

Existem, portanto, fatores que não podem ser traduzidos a valores monetários, não sendo passíveis de consideração num estudo puramente econômico e não é possível incluí-los no fluxo de caixa. São os chamados fatores imponderáveis. Sua avaliação é subjetiva e puramente dependente do julgamento pessoal daqueles que tem a responsabilidade de decidir.

Os tópicos seguintes tratam das principais variáveis a serem observadas durante o processo de análise de uma proposta de investimento e que compõem o fluxo de caixa operacional estimado do projeto.

### **2.4.1 Investimento em ativo fixo**

CASAROTTO & KOPITTKE (1998), dizem que o investimento fixo representa os equipamentos, as instalações industriais para operação dos equipamentos (redes de energia, vapor, água, ar comprimido e outras), a montagem e o projeto quando houver, as construções civis necessárias e outros investimentos como móveis e transportadores.

LAPPONI (1996, p.165), afirma que em geral, num projeto de investimento, existirá uma saída de capital inicial para compra de equipamento ou outros ativos, incluindo despesas de frete, seguro e instalação. E o autor prossegue afirmando que o valor do investimento estará formado pela soma de todos os pagamentos necessários para deixar os novos equipamentos em condições corretas de começar a produzir, deduzidas do valor líquido da venda dos ativos substituídos e dos efeitos tributários correspondentes.

### **2.4.2 Investimento em capital de giro incremental**

Segundo CASAROTTO & KOPITTKE (1998), o investimento adicional em giro é o capital de giro necessário para a operação do equipamento ou da nova fábrica, representado pelo carregamento de estoque de matérias-primas e componentes e os recursos necessários para sustentar as vendas a prazo.

Para LAPPONI (1996, p.171), um novo investimento, em geral, aumenta o nível das atividades da empresa; isto é, origina um aumento de contas a receber, estoque de matérias-primas, produtos em processo, despesas de mão-de-obra diretas e gerais e contas a pagar. Isso implicará no aumento da necessidade de capital de giro da empresa para suportar as novas necessidades, cujo montante é totalmente recuperado na data terminal do projeto.

Parte desse financiamento ocorrerá de forma espontânea, como fornecedores, mas a empresa carece complementar o montante necessário. Ignorar a necessidade

de capital de giro líquido em um orçamento de capital, quase sempre, compromete os resultados esperados e pode levar o empreendimento ao fracasso.

### **2.4.3 Receitas estimadas**

Segundo CASAROTTO & KOPITTKKE (1998, p.202), para efeito de Análise de Investimento, as receitas adicionais decorrentes de uma nova fábrica ou de um novo equipamento normalmente são apenas as operacionais, ou seja, o produto do aumento de produção pelo preço unitário.

Para LAPPONI (1996), na hipótese de substituição de equipamentos com o objetivo de reduzir custos, as diferenças anuais entre os novos custos e os custos pré-existentes, gerarão o fluxo de caixa das economias que serão consideradas como receitas desse investimento.

### **2.4.4 Valor residual**

Na opinião de LAPPONI (1996, p.169), o valor residual relevante de um ativo na data terminal de um projeto de investimento, será igual ao preço de venda dos ativos, menos os custos decorrentes da venda e os impostos decorrentes dessa transação, que pode ser positiva ou negativa.

CASAROTTO & KOPITTKKE (1998), afirmam que para o final do horizonte de análise, deve-se estimar o valor residual do investimento fixo, e considerar-se integralmente o capital de giro próprio.

### **2.4.5 Custos mais despesas operacionais**

LAPPONI (1996, p.174 e 175), explica que num projeto de investimento, devem ser determinados os custos relevantes referentes ao ciclo completo de vendas e produção do(s) novo(s) produto(s), como: os custos das vendas, os custos das matérias-primas, os custos de transformação, os custos de manutenção periódica dos equipamentos e outros custos operacionais ou não operacionais que fazem

parte do ciclo completo de produção e venda. Esses custos formam o fluxo de caixa dos custos relevantes do projeto de investimento.

Na opinião de CASAROTTO & KOPITTKKE (1998), para se obter o custo total de um empreendimento, é necessário a determinação de uma série de custos extras, como: custo de área ocupada; despesas administrativas extras; custo de matéria-prima, como inspeção de recepção, custos de obsolescência, transporte e seguro, estocagem e carregamento de estoques; bem como os custos ligados aos desperdícios (refugos, re-trabalhos, custo da ociosidade e custos decorrentes de atrasos na produção).

#### **2.4.6 Depreciação**

Para CASAROTTO & KOPITTKKE (1998, p.154), a “depreciação é contabilmente definida como a despesa equivalente à perda de valor de determinado bem, seja por deterioração ou obsolescência. Não é um desembolso, porém é uma despesa e, como tal, pode ser abatida das receitas, diminuindo o lucro tributável e, conseqüentemente, o imposto de renda”.

LAPPONI (1996), diz que a depreciação é a diminuição do valor de um bem ao longo do tempo. Contabilmente a depreciação é uma dedução dos resultados da empresa antes do imposto de renda. O investimento em ativos fixos é depreciado na forma de custo adicional não monetário que pode ser deduzido no lucro bruto para fins de tributação.

#### **2.4.7 Custo de capital do investimento**

CLEMENTE (2002), sustenta que outro elemento que deve ser levado em conta quando da análise de investimento é o custo do capital. O custo de capital no âmbito das decisões de investimento deve ser visto como a taxa de substituição entre decisões financeiras alternativas.

Na opinião de CASAROTTO & KOPITTKÉ (1998), os investimentos deverão render o suficiente para pagar os juros dos capitais de terceiros e proporcionar um lucro compatível com as expectativas dos acionistas, isto é, a taxa mínima de atratividade (TMA) da empresa deve ser maior ou igual a seu custo de capital.

Para LAPPONI (1996), a empresa opera com um custo de capital que depende do risco do negócio. O valor do custo de capital a ser usado para avaliar um investimento depende do risco do projeto de investimento. Portanto, o valor do custo de capital depende do destino que será dado ao investimento e não depende das fontes ou origens do capital.

Logo, se o nível de risco do novo projeto for igual ao nível de risco da empresa, o custo de capital a ser aplicado será o mesmo da empresa. Se o nível de risco do novo projeto for diferente do nível de risco da empresa, o custo de capital do novo projeto poderá ser diferente do custo de capital da empresa. Importa definir o nível de risco de cada novo projeto e obter, em cada caso, o custo de capital adequado.

#### **2.4.8 Custos do financiamento**

Partindo da premissa de que a aceitação ou não de uma proposta de investimento depende da promessa de retornos e que estes devem, por conseguinte, cobrir os custos do capital utilizado para financiamento do projeto, independentemente da fonte, presume-se pela inexistência da necessidade de considerar os custos do financiamento quando da elaboração do respectivo fluxo de caixa.

Para LAPPONI (1996), este é um ponto que gera alguns maus entendidos e afirma que nos fluxos de caixa relevante de qualquer projeto de investimento não devem ser incluídos os custos de financiamento, juros pagos aos financiadores, dividendos pagos aos acionistas da empresa etc; nem a devolução do valor financiado.

Na opinião de LAPPONI (1996), os custos financeiros devem ser analisados de forma separada do projeto de investimento. Segundo ele, o objetivo de ignorar como o projeto de investimento será financiado permite separar a decisão do investimento da decisão de financiamento e que primeiro deve-se verificar se o projeto é viável, se seu VPL é positivo, depois realizar uma análise financeira dos recursos.

## **2.5 Modelos Matemáticos de Análise de Investimento**

Segundo YONG (1977), a Teoria Matemática tem mostrado uma ênfase enorme na tentativa de construir modelos capazes de simular situações reais na empresa. A criação de modelos matemáticos volta-se principalmente para a resolução de problemas de tomada de decisão.

Os modelos matemáticos são utilizados, com grande eficiência, nos processos de tomada de decisão de investimento, como instrumentos que permitem definir sobre a viabilidade ou não de um projeto, sob a ótica de agregação de valor à empresa ou a escolha entre diversas oportunidades de aplicação de recursos.

De um modo geral, os modelos matemáticos servem para representar sinteticamente a realidade. Sua principal vantagem reside em simular, de forma simplificada, as complexas e difíceis situações reais e se constituem num valioso instrumento de trabalho para a administração.

Para FLEISCHER (1987), a análise de investimento de capital, através de modelos matemáticos, pode ser utilizada com os seguintes objetivos:

- Definir dentre vários projetos de investimento qual o mais rentável.
- Calcular a rentabilidade de um determinado projeto de investimento.
- Determinar o volume mínimo de vendas que um projeto de investimento precisa gerar para que possa ser rentável.
- Definir o tamanho ideal de um projeto de investimento.

LAPPONI (1996, p.16), sugere alguns procedimentos de análise para avaliar projetos de investimentos, intitulados: Método do Payback Simples; Método do Payback Descontado; Método do Valor Presente Líquido; Método do Valor Futuro Líquido; Método do Valor Uniforme Líquido; Método do Índice de Lucratividade; Método da Taxa Interna de Retorno; Método da Taxa Interna de Juros e Método da Taxa Externa de Retorno.

BRAGA (1989), cita os métodos de Payback, Taxa Média de Retorno, Valor Atual Líquido, Índice de Rentabilidade e Taxa Interna de Retorno, como os mais difundidos para avaliar propostas de investimento e acrescenta que os dois primeiros são simples e diretos, mas bastante limitados. Os outros são mais preciosos porque consideram o valor do dinheiro no tempo, embora também apresentem limitações.

A seguir, descrevem-se os principais modelos utilizados na análise de investimento de capital:

### **2.5.1 Prazo de retorno do investimento - *payback***

O método do período de retorno do investimento “payback” consiste na determinação do tempo necessário para que o investimento inicial de num projeto seja recuperado.

Segundo CASAROTTO & KOPITTKE (1998, p.122), o principal método não exato é o do Tempo de Recuperação do Capital Investido “Pay-Back Time”, que mede o tempo necessário para que o somatório das parcelas anuais seja igual ao investimento inicial.

LAPPONI (1996, p.17), define o método do payback simples como um método de avaliação que mede o prazo de recuperação do investimento realizado, sem levar em consideração o custo do capital.

Para LAPPONI (1996, p.11 e 22), apesar de não ser recomendado como único método de avaliação, o método do payback simples é muito usado pelos que decidem.

Na opinião de CASAROTTO & KOPITTKKE (1998), uma deficiência do método do Pay-Back é não considerar a vida do investimento, e pode ser dificultada sua aplicação quando o investimento inicial se der por mais de um ano ou quando os projetos comparados tiverem investimentos iniciais diferentes.

LAPPONI (1996, p.22), enumera os pontos fracos do método do PBS:

- Não considera o valor do dinheiro no tempo.
- Não considera todos os capitais do fluxo de caixa.
- Não é uma medida da rentabilidade do investimento.

### **2.5.2 Payback descontado ou atualizado**

Com o objetivo de contornar as deficiências apontadas em relação ao método do payback simples, alguns profissionais descontam, os fluxos futuros de caixa das propostas, a uma taxa equivalente ao retorno mínimo desejado pelos investidores. O payback descontado corresponde ao índice da divisão do valor atual do investimento pelo valor atual das entradas líquidas de caixa, considerando o valor do dinheiro no tempo, tal como a taxa anual de custo de capital ou a taxa mínima de rentabilidade anual exigida em face do risco assumido.

Quanto menor for o índice que expressa relação, melhor será a proposta. Um índice menor do que 1 significa que, em valores atuais, que as entradas líquidas de caixa superam o investimento líquido. Um índice superior a 1 revela que a proposta não cobrirá o custo de capital, devendo ser rejeitada.

LAPPONI (1996, p.24), afirma que “para contornar a deficiência de não considerar o valor do dinheiro no tempo, no método do payback simples foi adicionado o custo de capital da empresa”. Portanto, este novo procedimento, denominado payback descontado (PBD), mede o prazo de recuperação do capital



investido em determinado projeto, considerando o custo do dinheiro no tempo à taxa mínima de atratividade.

CASAROTTO & KOPITTKKE (1998, p.123), afirmam, porém, que a utilização deste método é inadequada quando o empreendimento demandar um grande número de períodos para atingir a plena capacidade produtiva. Além disso, não leva em consideração a vida do investimento (considerada como infinitas).

### **2.5.3 Taxa média de retorno**

Conceituado por SOLOMON (1969), como retorno nominal sobre o investimento nominal, método contábil, método do nível da taxa de retorno nominal, método nominal-médio ou, simplesmente, retorno do investimento, esse método de cálculo da lucratividade consiste na razão entre os lucros médios anuais previstos do projeto e o investimento nominal e representa o retorno médio, sobre o investimento efetuado em cada período considerado.

Segundo BRAGA (1989), a taxa média de retorno é determinada através do quociente entre o lucro líquido médio anual estimado, deduzido da depreciação e do imposto de renda e o valor do investimento durante a vida útil do projeto e, depois de calculada, deverá ser comparada com a taxa mínima de atratividade ou de retorno exigida pelos empreendedores: se maior que a exigida, o projeto poderá ser aceito, se abaixo, deverá ser rejeitado.

Na opinião de BRAGA (1989), a virtude desse método reside na facilidade da obtenção do lucro líquido estimado e na simplicidade do cálculo.

As principais deficiências deste método, a exemplo do *payback*, são o fato de não avaliar o risco e a liquidez do projeto e tratar os valores envolvidos de saídas e entradas de caixa sem levar em conta a distribuição no tempo de suas ocorrências. O método ignora, o custo do dinheiro no tempo, isto é, receitas projetadas para o período final do projeto são tratadas com valor idêntico às do primeiro período.

Para BRAGA (1989), o método é deficiente por utilizar lucros contábeis em vez de entradas líquidas de caixa e, mesmo que o fizesse, o cálculo com médias anuais, desconsidera a distribuição dos valores no tempo.

#### **2.5.4 Valor atual ou valor presente líquido**

Segundo CHIAVENATO (1999), a regra clássica diz que o gerente deve investir sempre que os benefícios esperados do projeto sejam maiores aos custos envolvidos na sua implantação. Esses custos e benefícios futuros devem ser expressos em termos de caixa e a preços correntes, isto é, devem ser descontados da data em que efetivamente irão ocorrer até a data de hoje, mediante uma taxa que reflita o custo de capital da empresa e o risco do empreendimento. Essa regra, conhecida como método do Fluxo de Caixa Descontado (FCD) ou método do Valor Presente Líquido (VPL), tem sido a base teórica das decisões de investimento dos últimos 50 anos.

Segundo CASAROTTO & KOPITTKKE (1998, p.116), deve-se calcular o Valor Presente dos termos do fluxo de caixa para somá-los ao investimento inicial de cada alternativa. Escolhe-se a alternativa que apresentar melhor Valor Presente Líquido. A taxa utilizada para descontar o fluxo (trazer ao valor presente) é a TMA.

De acordo com LAPPONI (1996), o método do valor presente líquido (VPL) compara todas as entradas e saídas de dinheiro na data inicial do projeto, descontando todos os valores futuros do fluxo de caixa ao custo do capital.

Segundo LAPPONI (1996, p.46 e 47), a principal vantagem do método VPL é informar se o projeto de investimento aumentará o valor da empresa e tem como pontos fortes a inclusão de todos os capitais do fluxo de caixa e o custo de capital.

As desvantagens do método do VPL são relacionadas com:

- A necessidade de conhecer o valor da taxa de juros que mede o custo de capital, que deve incluir o risco do projeto. A tarefa de definir essa taxa nem sempre é fácil de realizar.

- O tipo de resposta em valor monetário no lugar de ser em porcentagem.

Para LAPPONI (1996, p.33), o método do VPL “é mais do que um simples cálculo, é o melhor método de avaliação que consegue mostrar a contribuição do projeto de investimento no aumento do valor da empresa”.

### **2.5.5 Método do valor futuro líquido**

De acordo com LAPPONI (1996), o método do Valor Futuro Líquido (VFL), consiste na análise do fluxo de caixa do projeto, na data terminal “n”, capitalizado ao custo do capital da empresa equivalente à taxa mínima de atividade ou custo de oportunidade.

Se o valor  $VFL > 0$ , implica que a soma dos fluxos futuros de caixa, capitalizados na data terminal “n” é maior que o valor investido “I” na mesma data “n”. Isso permite afirmar que:

- O capital investido será recuperado;
- O projeto proporcionará remuneração à taxa equivalente ao custo do capital;
- O projeto promete um lucro extra, igual a VFL, na data terminal “n”.

### **2.5.6 Método do valor uniforme líquido**

De acordo com CASAROTTO & KOPITTKKE (1998, p.107), o método do Valor Uniforme Líquido consiste em achar a série uniforme anual (A) equivalente ao fluxo de caixa dos investimentos à Taxa de Mínima Atratividade (TMA), ou seja, acha-se a série uniforme equivalente a todos os custos e receitas para cada projeto utilizando-se a TMA. O melhor projeto é aquele que tiver o maior saldo positivo.

Segundo LAPPONI (1996, p.66 e 67), o critério do método do valor uniforme líquido estabelece que quando o valor da série uniforme das entradas for maior que o valor da série uniforme das saídas, o projeto deve ser aceito.

### **2.5.7 Equivalência entre os métodos VPL, VFL e VUL**

Na opinião de LAPPONI (1996, p. 68), “os valores VPL, VFL e VUL, calculados com a mesma taxa de juros, são equivalentes e dão a mesma recomendação de aceitar ou rejeitar um projeto de investimento”. Desta forma, se o método do VPL recomendar a aceitação de um projeto, os métodos do VFL e do VUL também deverão recomendar a aceitação desse mesmo projeto e vice-versa.

### **2.5.8 Método do índice de lucratividade ou taxa de retorno**

De acordo com LAPPONI (1996, p.76), o índice de lucratividade (IL) é determinado pela divisão entre o valor presente dos benefícios de caixa e o valor presente dos desembolsos exigidos pelo investimento.

O índice de lucratividade é considerado uma variante do VPL e apresenta as mesmas vantagens e pressupostos implícitos no método do valor presente líquido e tenta eliminar a desvantagem do método VPL, de apresentar como resultado um valor monetário ao invés de uma porcentagem, dificultando a comparação entre propostas de investimento.

### **2.5.9 Método da taxa interna de retorno**

SOLOMON (1969), conceitua a Taxa Interna de Retorno, também chamado de método dos rendimentos reais, método do investidor, método de fluxo de caixa descontado, taxa de retorno dos juros, método científico ou eficiência marginal do capital, como a taxa real pela qual um investimento é recuperado por meio dos rendimentos auferidos de um projeto.

CASAROTTO & KOPITKE (1998, p.52), têm, por de definição, que a taxa interna de retorno de um fluxo de caixa é a taxa para a qual o valor presente líquido do fluxo é nulo.

Para determinação da TIR, considerando-se o investimento como negativo e os fluxos futuros de caixa como positivos, sugerem-se os seguintes procedimentos:

- a) Arbitrar uma taxa e calcular o valor presente do fluxo de caixa.
- b) Se o valor presente for positivo (1), aumentar o valor da taxa e recalcular. Se for negativo, diminuir o valor da taxa e recalcular.
- c) Repetir o passo 2 até que se chegue a um valor presente tão próximo de zero quanto se queira.

Obs: A TIR pode ser calculada utilizando-se de planilha eletrônica ou calculadora financeira.

Na opinião de CASAROTTO & KOPITKE (1998, p.130), as propostas de investimentos com TIR maior que a TMA são considerados rentáveis e são passíveis da análise. Entretanto, a comparação entre TIR de duas alternativas não permite afirmar que se:  $TIR_A > TIR_B$ , então A deve ser preferido a B.

Para LAPPON (1996, p.95), a maior vantagem do método da TIR é dar como resultado o valor de uma taxa de juros. Para ele, o valor da TIR é fácil de ser comunicado e, aparentemente, bem compreendido por muitos.

### **2.5.10 Método da taxa interna de juros**

Segundo LAPPONI (1996, p.116 e 117), “para um projeto de investimento puro, do tipo simples, com data terminal igual a “n”, o valor da taxa interna de juros TIJ é o próprio valor da TIR que é uma taxa única, isto é,  $TIJ = TIR$ .”

Para um projeto de investimento não-simples, quando avaliado através do método da TIR, ocorrem os seguintes casos:

Quando em um determinado ano t o saldo do projeto é positivo, isto é  $SP > 0$ , significa que nesse ano t o saldo não amortizado do investimento está sendo remunerado na taxa interna de juros, integralmente devolvido e, ainda, o projeto gera um lucro extra que a empresa poderá tomar emprestado desse projeto para atender, por exemplo, outros projetos.

Quando em um determinado ano t o saldo do projeto é negativo, isto é  $SP < 0$ , significa que nesse ano t o saldo não amortizado do investimento está sendo

remunerado na taxa interna de juros e não gera lucro extra. Nesse caso, a empresa não poderá tomar novos recursos para atender outros projetos.

A análise de viabilidade de um projeto de investimento simples, pelo método da TJ, na opinião de LAPPONI (1996,p.122 e 123), sendo este é um projeto puro, possui apenas uma única  $TIR = TJ$  e os critérios de aceitação ou rejeição obedecem aos mesmos princípios da TIR.

Para os projetos de investimento misto, isto é, cujo fluxo de caixa tem mais de uma mudança de sinal e, conseqüentemente, com a possibilidade de ter mais de uma TIR, pode ocorrerem alguns saldos do projeto SP com sinais positivos e outros negativos. Como existe uma taxa interna de juros TIJ, que consegue que o saldo do projeto na data terminal seja igual a zero, então, sempre que:

- $TIJ > k$ , o projeto deve ser aceito;
- $TIJ = k$ , é indiferente aceitar ou não; e quando
- $TIJ < k$ , o projeto deve ser rejeitado.

### **2.5.11 Método da taxa externa de retorno – TER**

Para LAPPONI (1996, p.123), o método da TER, compara todas as receitas equivalentes na data terminal “n” com todos os custos equivalentes na data “0” do projeto, desconsiderando os sinais negativos, e quanto o valor da TER for maior que o valor do custo do capital, o projeto deve ser aceito.

### **2.5.12 Análise do ponto de equilíbrio**

O ponto de equilíbrio contábil é o volume de vendas que zera o lucro líquido, ou seja, o ponto de equilíbrio é o ponto em que as receitas totais igualam-se aos custos mais despesas totais, isto é:  $RT = (C + D)T$

CASAROTTO & KOPITKE (1998,p.241), dizem que a classificação dos custos em fixos e variáveis permite comparar alternativas com diferentes estruturas de custos, verificar qual a melhor alternativa para diferentes níveis de produção ou

demanda, através da técnica do ponto de equilíbrio (*break-even point*) que mostra o nível de atividade a partir do qual um negócio se torna lucrativo.

LAPPONI (1996,p.231), diz que a análise do ponto de equilíbrio é uma técnica usada para analisar a relação entre vendas e rentabilidade. Partindo das definições de receitas, de custos variáveis e de custos fixos.

## **2.6 Seleção de projetos de investimento**

No processo de seleção de propostas de investimento, a premissa é que o projeto de investimento escolhido aumente o valor da empresa. O critério de escolha deve comparar a os resultados das aplicações dos métodos de análise, entre dois ou mais projetos de investimento, considerando as características de individuais, a partir daí, pode-se optar pela que agregar maior valor à empresa.

CASAROTTO & KOPITKE (1998, p.316), dizem que os investimentos podem ser classificados em tecnicamente excludentes ou tecnicamente independentes. Projetos de investimentos excludentes, como diz o próprio nome, implicam na escolha de apenas uma alternativa. Os investimentos independentes podem ocorrer simultaneamente, ou seja, a sua aceitação não depende da aceitação ou rejeição de outros projetos.

LAPPONI (1996, p.138 e 139), diz que os projetos de investimentos são denominados como projetos mutuamente excludentes quando escolhemos apenas um dos projetos rejeitando os outros; isto é, a aprovação ou rejeição de um projeto dependerá da aceitação ou rejeição de outros projetos de investimentos.

Para propostas de investimento independentes, LAPPONI (1996), recomenda a aplicação direta dos critérios do método do VPL e do método da TIR. Tratando-se de projetos mutuamente excludentes a sua a aprovação ou rejeição dependerá da rejeição ou aceitação de outras propostas de investimentos.

## **2.7 Taxa mínima de atratividade ou custo de oportunidade**

CASAROTTO & KOPITTKKE (1998), conceituam Taxa Mínima de Atratividade (TMA) como a taxa a partir da qual o investidor considera que está obtendo ganhos financeiros. É uma taxa associada a um baixo risco, ou seja, qualquer sobra de caixa pode ser aplicada, na pior das hipóteses, na TMA.

Para CASAROTTO & KOPITTKKE (1998, p.107), “ao se analisar uma proposta de investimento deve ser considerado o fato de se estar perdendo a oportunidade de auferir retornos pela aplicação do mesmo capital em outros projetos”. A nova proposta para ser atrativa deve render, no mínimo, a taxa de juros equivalente à rentabilidade das aplicações correntes e de pouco risco. Esta é, portanto, a Taxa Mínima de Atratividade (TMA).

LAPPONI (1996, p.15 e 16), afirma que “o investidor tem mais de uma alternativa ou oportunidade de investir seu capital. Toda vez que decide por uma, deixa de lado outras opções, renunciando, portanto, ao lucro que teria recebido com uma dessas alternativas”. Esse é o custo de oportunidade, cujo valor é definido pelo custo da melhor alternativa rejeitada, mantendo o mesmo nível de risco do investimento.

Ao tomar uma decisão de investimento, a empresa deve avaliar se o retorno estimado é, pelo menos, igual ao retorno que sacrificou, seu custo de oportunidade, por ter deixado de investir em outra opção com nível de risco comparável.

## **2.8 Análise de sensibilidade**

Para CASAROTTO & KOPITTKKE (1998,p.341), “a análise de sensibilidade consiste na avaliação dos efeitos que a variação de um dado de entrada pode ocasionar nos resultados”. Quando uma pequena variação num parâmetro altera drasticamente a rentabilidade de um projeto, diz-se que o projeto é muito sensível a este parâmetro e poderá ser interessante concentrar esforços para obter dados menos incertos.



CASAROTTO & KOPITTKE (1998), salientam que quando houver desconfiança que outras variáveis possam ocorrer, como por exemplo, os custo fixo, os custo variáveis e o valor residual, é importante fazer a análise de sensibilidade com estas variáveis. Na opinião dos autores, a simulação é uma arma poderosa, mas que requer muito cuidado ao se definir tipos e parâmetros de distribuição de cada variável, sob pena de obter resultados totalmente inúteis.

LAPPONI (1996, p.215 e 216), diz ser de grande utilidade determinar o comportamento do valor do VPL para variações dos dados tomados isoladamente ou em conjunto como por exemplo, variações do custo de capital ou das receitas ou de ambas ao mesmo tempo. “O procedimento que ajuda a descrever analiticamente os efeitos das validades das estimativas do projeto é a análise da sensibilidade”

A análise de sensibilidade permite, também, determinar o valor da estimativa sob análise que provoca uma reversão de decisão, isto é, o valor da estimativa que anula o VPL, separando os intervalos de valores que definem a aceitação e a rejeição do projeto.

## **2.9 Análise de cenários**

Através da análise de sensibilidade é possível medir os efeitos provocados pelas variações das estimativas do projeto sobre o resultado do VPL. A análise de cenários permite a inclusão de intervalos prováveis de variação de estimativas de ocorrências para as variáveis componentes do fluxo de caixa incremental de uma proposta de investimento.

Na opinião de LAPPONI (1996, p.223), uma técnica de análise de risco que considera a sensibilidade do valor do VPL em função das estimativas e, ainda, incorpora o intervalo provável de avaliação das estimativas do projeto é a análise de cenários MOP. A análise de cenários MOP – mais provável – Otimista e Pessimista, começa por definir três valores possíveis para cada uma das estimativas (cenários) participantes do projeto, denominadas como estimativas mais prováveis, otimista e pessimista.

LAPPONI (1996, p.223), sugere o seguinte procedimento para definir esses valores:

a) O cenário mais provável é o que surge naturalmente das estimativas realizadas por analistas com experiência no ramo de negócios a que se destina o projeto. É o valor esperado, ou média, da estimativa.

b) As estimativas que participam do cenário otimista têm uma probabilidade de 5% de serem exercidas ou melhoradas.

c) As estimativas que participam do cenário pessimista têm uma probabilidade de 5% de serem pioradas, ou uma probabilidade de 95% de serem melhoradas.

Para LAPPONI (1996, p.223), como os dois cenários extremos, otimista e pessimista, têm uma probabilidade muito baixa de acontecer, deve-se ter presente que:

- O resultado do VPL do cenário otimista é um VPL otimista.
- O resultado do VPL do cenário pessimista é um VPL também pessimista.

Portanto, o procedimento para realizar uma análise MOP consiste em definir, para cada uma das estimativas do projeto de investimento, as estimativas dos três cenários: mais provável-otimista-pessimista.

O conteúdo de presente capítulo permite concluir que cada problema de decisão tem seu caráter de especificidade, mas que é possível reunir elementos comuns a todos eles. A análise desses elementos não fornece soluções prontas, mas indica uma forma sistemática de se pensar sobre os problemas. No caso da decisão de investimento de capital, os métodos determinísticos são utilizados com grande eficiência como ferramentas auxiliares na definição de viabilidade de um projeto, contribuindo para a formação de conceitos sobre os riscos e as perspectivas de sucesso. Tendo como objeto central a pequena empresa, o capítulo III, examina detidamente as características básicas desse seguimento, analisar a forma pela qual essas características inibem o processo de decisão e, finalmente, identificar alternativas capazes de contribuir para a redução dos obstáculos que permeiam os pequenos negócios, incluindo aspectos estratégico-empresariais.

## **CAPITULO 3**

### **3. ÁREA DE APLICAÇÃO: EMPRESAS DE PEQUENO PORTE**

#### **3.1 Conceitos de Empresas de Pequeno Porte**

O conceito de empresa de pequeno porte (Micro e Pequena Empresa) é amplo e diversificado, varia de acordo com a região, estado ou município, depende de seu porte econômico-financeiro, do ramo de negócio e forma jurídica.

Inúmeras são as formas de classificação das organizações para defini-las, segundo seu porte. A mais usual, porém, é através do faturamento e está ligada ao volume de negócios realizados durante o período de um ano. Este critério é relativo, não permite generalização e pode variar em função dos diversos setores em que atuam as empresas examinadas.

Outra possibilidade de classificação está relacionada ao tipo de administração e a forma de composição do capital social: As pequenas empresas se organizam na forma de sociedade por cotas, com responsabilidade limitada ou não, ou sob a forma de sociedades anônimas de capital fechado.

Um terceiro critério, considerado teoricamente válido, comumente utilizado para definir o porte das empresas está relacionado com o número de empregados.

Para LONGENECKER (1997), especificar qualquer padrão de tamanho para definir pequenas empresas é algo necessariamente arbitrário porque as pessoas adotam padrões diferentes para propósitos diferentes. Além disso, uma empresa pode ser descrita como “pequena” quando comparada com empresas maiores, mas “grande” quando comparada com menores.

BAUMBACK (1983), sustenta que uma pequena empresa é aquela que é ativamente administrada por seus proprietários, fortemente personalizada,

predominantemente local no que se refere a seu campo de atuação no mercado, de um tamanho relativamente pequeno em sua indústria e majoritariamente dependente de uma fonte interna de capital para financiar seu crescimento.

A nível federal, a micro e a pequena empresa, ou EPP, são classificadas, segundo o faturamento bruto anual, de acordo com a Lei no. 9.841, de 05/10/99 que aprovou o Estatuto da Micro e Pequena Empresa, conforme quadro I, a seguir:

Quadro I - Classificação das EPP segundo o faturamento bruto anual

PORTE	Faturamento Bruto Anual
Microempresa	Até R\$ 244.000,00
Empresa de Pequeno Porte	Entre R\$ 244.000,00 e R\$ 1.200.000,00

Fonte: Lei Federal no. 9.841, de 05/10/99 (Estatuto da Micro e Pequena Empresa)

Outro critério, comumente utilizado para definir o porte das empresas está relacionado com o número de empregados. O SEBRAE - Serviço de Apoio a Micro e Pequena Empresa, conforme demonstra o quadro II, define o porte das EPP em:

Quadro II - Classificação das EPP pelo o número de empregados

PORTE	NÚMERO DE EMPREGADOS
Microempresa	No comércio e serviços até 09 empregados
	Na indústria até 19 empregados
Empresa de Pequeno Porte	No comércio e serviços de 10 a 49 empregados
	Na indústria de 20 a 99 empregados

Fonte: Sebrae (classificação utilizada pela área de Pesquisas do Sebrae)

Apesar de que a maioria das instituições reconhece parâmetros semelhantes em relação ao número de empregados, para caracterizar uma empresa em seu respectivo porte, esta classificação apresenta certa fragilidade, em função da diversidade da aplicação de mão-de-obra em relação ao tipo de empreendimento.

Às vezes, empreendimentos que requer pequeno número de empregados podem conter atividades complexas, vultos elevados de transações e faturamento anual bruto que a classificaria em outros níveis.

MONTANO (1999), sintetiza que, muitas vezes, as EPP apresentam estruturas muito elementares, pequenas, com poucos trabalhadores, baixo volume de produção e comercialização e reduzido mercado e raio de incidência, sendo pouco complexa, altamente centralizada, com pouca estratificação e escassa divisão de tarefas e papéis e relativamente informal por possuir insuficiente definição explícita de objetivos, normas, sistemas de sanções e recompensas, assim como irregular aplicação de leis sociais e empresarias.

MONTANO (1999), afirma, porém, que estas características quantitativas não são suficientes para fazer uma definição precisa, elas apenas denotam condições socioeconômicas, carregadas de características qualitativas que definem algumas particulares unidades produtivas. Assim, defende que não é a dimensão ou tamanho que define uma microempresa ou pequena empresa e sim sua categoria socioeconômica, o que condiciona em termos gerais, seu tamanho e dimensão. Por isso é imprescindível analisar características qualitativas das pequenas unidades produtivas de uma categoria socioeconômica.

### **3.2 Vantagens das EPPS:**

A pequena empresa tem, por necessidade, agilidade de ação e se mantém vivamente alerta com respeito à concorrência. Diante de oportunidade, pode atingir alcance reduzido, porém com rapidez.

Com menor número de tarefas a programar, a pequena empresa pode dar a cada uma delas maior atenção, modificar os prazos de entrega de modo a cumprir, com eficiência, quaisquer prazos. O pequeno negócio está livre de grande parte do intrincado e demorado planejamento ou coordenação que, na produção em massa, é imprescindível. Além disso, as alterações na produção muitas vezes custam menos, as providências podem ser imediatas, visto que as instruções não precisam percorrer os longos canais do comando de uma grande empresa. Todavia, como o

cancelamento de um único pedido pode constituir um golpe tremendo, os pequenos empreendimentos, normalmente, despedem grande esforço no controle da qualidade, a fim de evitar prejuízos causados por produtos de padrão inferior.

A flexibilidade constitui outra superioridade da pequena empresa. Ela pode dispensar pronta e meticulosa atenção aos detalhes, quer se trate de produtos diferentes ou variedade nas encomendas (como no caso de pequenas quantidades de um produto, mas com grande diversidade de modelos). O pequeno negócio pode alterar com frequência seus planos e programas segundo as exigências do mercado tão logo este comece a impô-las.

Nas atividades especializadas, em que as matérias primas ou produtos acabados são perecíveis, quando o mercado é local, ou específico e reduzido, há um outro campo em que as pequenas empresas podem demonstrar seu valor. Ocasionalmente uma firma pode entrosar necessidades de natureza diversa de modo a coordenar uma transação que atenda a todas, criando assim uma oportunidade de negócio. Isto evidencia que as EPP, além de flexíveis, podem ser versáteis.

Também é importante salientar que, tanto nas vendas como em outros campos em que as relações pessoais são importantes, as pequenas empresas possuem um fator extra de conquista manutenção de clientes, visto seu pequeno raio de ação e proximidade do consumidor.

O volume de produção é limitado à capacidade de vendas. O sucesso de um produto ou serviço e sua vida útil é que determina a elevação da produção e o aumento da sua participação no mercado. O oferecimento de linha especial de bens, serviços complementares e as preocupações com a qualidade e com as garantias a serem oferecidas aos consumidores, são facilitados em função do feedback recebido diretamente dos consumidores, reduzindo custos adicionais com marketing e pesquisas de mercado.

O processo produtivo conta com tecnologia singela, suficiente para a fabricação de um produto. O diretor proprietário orienta a produção sem nenhuma ou pouca

preocupação com o planejamento da produção, planejamento do produto, com o planejamento do processo ou quanto à melhoria da qualidade de seus produtos e processos.

Dado ao modelo de estrutura operacional simplificada, leve e versátil, as empresas de pequeno porte apresentam algumas vantagens sobre as grandes empresas, como:

- maior eficácia na comunicação que é direta. As instruções não percorrem os longos canais de comando, como acontece nas empresas de grande porte;
- dado a versatilidade, o ajustamento de suas estruturas pode ser conseguido com rapidez e baixos custos.
- facilidade no controle da produção, pois suas tarefas são reduzidas, o que lhe permite, modificar os prazos, o processo produtivo ou ampliação de jornadas, geralmente complicados num processo de produção em massa;
- A flexibilidade nos planos e programações facilita o acompanhamento das tendências do mercado;
- agilidade na reação à concorrência: sua estrutura leve permite respostas rápidas às ações dos concorrentes.
- facilidade em ajustar as ordens de produção: por trabalhar com baixo volume de produção, as ordens são facilmente ajustadas, sobretudo quando há necessidade de redução na fabricação de determinado produto.

### **3.3 Peculiaridades das pequenas empresas**

Uma das peculiaridades das empresas de pequeno porte é que, na maioria das vezes, a composição societária é constituída por capitais nacionais e familiares. Nelas reina a figura do empresário–fundador. Sua estrutura organizacional é informal, simples, com dois ou três níveis hierárquicos e baseados em pessoas não em departamentos, geralmente constituída por membros da família e, complementado, pelos seus empregados, culminando num sistema de gestão centralizada e familiar, sem ou com pouca qualificação profissional, mas técnicos e especialistas numa certa área.

A empresa de pequeno porte, em sua maioria absoluta, é constituída por empreendedores que pode ter sido um técnico com domínio de determinado ramo de atividade, que resolve capitalizar seu desempenho e que, dedica-se às funções de empreendedor com muitas dificuldades, responsabilizando-se por todas as funções da organização, como produção, finanças, marketing e recursos humanos, além das funções administrativas de planejar, organizar, dirigir e controlar, de forma individual, com decisões centralizadas e, na maioria das vezes, despreparado para enfrentar situações de turbulências econômicas e conjunturais.

A insuficiência ou nenhuma capacidade de análise do ambiente externo, em virtude de estar o dirigente restrito ao ambiente interno, não lhe permite perceber a influência dos aspectos macroeconômicos que a rodeiam, as oportunidades e os benefícios que uma exploração associada por alianças estratégicas podem proporcionar, distanciando-se da realidade, o que gera uma espécie de miopia em administração, aprofundando a falta de visão do futuro e dificultando o planejamento de longo prazo.

A pouca receptividade a programas de melhoria e resistência a inovações de ordem tecnológica e de gestão, provocada pela mentalidade empresarial restrita, também é característica das EPP.

As EPP, em sua maioria, são muito vulneráveis às constantes mutações do mercado e dependentes de grandes empresas o que, de certa forma, dificulta seus planos em longo prazo.

As EPP, geralmente possuem certas dificuldades para recrutar pessoal mais capacitado ou especializado, pois estes, em sua maioria, preferem as grandes empresas, devido às vantagens salariais, estabilidade, programas sociais e perspectivas de ascensão profissional.

O financiamento, certamente, consiste numa das principais dificuldades das EPP, que enfrentam problemas na obtenção de capital de risco em longo prazo ou mesmo conseguir em curto prazo importâncias menores e a taxas mais baixas. Durante épocas de crise, quando o auxílio financeiro é mais do que nunca necessário, as



pequenas empresas podem defrontar-se com a suspensão total do crédito. Apesar da existência de algumas linhas especiais de crédito, essas estão disponíveis apenas nos bancos estatais (Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal) que dão as EPP tratamento diferenciado das grandes, exigindo dessas, as mesmas garantias e nível de rentabilidades das grandes empresas. Em função disso e, devido ao baixo volume de negócios, os encargos financeiros são sempre majorados para proporcionar maior rentabilidade às instituições.

A carga tributária imposta pelos governos, continua sendo um problema de grande relevância para as pequenas empresas e para os novos empreendedores. Caso um empreendimento obtenha êxito, os investidores ficam sujeitos a pesados tributos. O risco é exclusivamente do investidor. Se fracassar, o prejuízo é seu, porém se obtiver sucesso e ganhar, o governo toma uma boa fatia.

A falta de poder de barganha gera restrições à aquisição de insumos necessários à produção como custos elevados e qualidade abaixo do nível exigido, redundando na perda de competitividade em relação às empresas maiores, em virtude dos preços de venda e da qualidade dos produtos.

A inexistência ou poucos sistemas de controles internos evidencia que a administração das EPP não está preparada para um acompanhamento mais apurado das condições de produção, dos estoques, horas de trabalho, desempenho das máquinas e, principalmente de custos de produção.

Outras características críticas das EPP consistem na ausência de planejamentos operacional, financeiro e estratégico, pouco conhecimento e total incapacidade de influir no mercado, geralmente restrito.

Além das peculiaridades já descritas, destacam-se como principais características das empresas de pequeno porte no Brasil, os seguintes quesitos:

- Sua administração é independentemente e, freqüentemente, os gerentes são também proprietários.
- O capital social é fornecido por um indivíduo ou um pequeno grupo de pessoas.

– A área de operações da empresa geralmente é local, com uma fábrica e escritório central, embora seu mercado não o seja.

LEONE (1999), destaca as seguintes características, consideradas comuns às pequenas empresas:

- A importância do papel do empreendedor – suas aspirações, motivações e seus objetivos pessoais;
- O papel do ambiente – as EPP devem adaptar-se ao seu ambiente. Essa atitude não precisa ser necessariamente passiva, mas reativa. A empresa pode tentar mudar seu ambiente e constituir-se em rede;
- A natureza da organização – as EPP funcionam como um espaço de transmissão aberto sobre o ambiente. As configurações possíveis são diversas, indo deste o artesanato até as estruturas mais sofisticadas;
- A natureza das atividades – geralmente específicas, especializadas, apoiam-se sobre competências distintas e muito específicas.

A informalidade, a intuição e a improvisação são elementos que respaldam as decisões e atitudes dos titulares em relação aos destinos das EPP.

A Revista Você S.A.(abril 2002, p 22 a 43), evidencia as seguintes características das EPP:

- A maioria das EPP é nacional e familiar, sua estrutura é simples, enxuta e baseada em pessoas, não em departamentos.
- Uma das principais características das EPP é a simplicidade dos processos.
- As EPP são rápidas e conseguem se adaptar as mudanças do mercado com agilidade.
- As EPP conseguem competir com as grandes como podem ser mais competitivas, aproveitando a flexibilidade de gestão e estilo inovador.

### **3.4 As implicações da globalização e as perspectivas futuras das EPP**

O processo de globalização não distingue tipo de empresa, porte ou ramo, mas afeta direta ou indiretamente a todas elas. As EPP são, obviamente, as que mais

sentem o impacto dos desafios a que são submetidas a cada instante, em virtude das turbulências naturais dum mercado em constantes mutações e do domínio das grandes empresas, em quase todos os setores da economia, que reduz cada vez mais o espaço das EPP para atuar e competir.

As dificuldades das EPP em competir no mercado globalizado onde médias e grandes empresas agem com desenvoltura, atuando há mais tempo, com poder de produção e qualidade muito superiores e investimentos em tecnologia, são ainda maiores, visto que as EPP têm condições desfavoráveis devido ao desconhecimento dos mercados, dos procedimentos e da legislação e por seus baixos níveis de produtividade, custos elevados, respondem lentamente às novas exigências ou modificações do mercado, sua capacidade produtiva limitada, possuem deficiências quanto à qualidade de seus produtos além de falhas no atendimento e suporte ao cliente.

A abertura das fronteiras, nos anos 90, provocou mudanças significativas na forma estrutural da economia brasileira, contribuindo, sobremaneira, para ajustes nas relações de trabalho, emprego e renda da sociedade como um todo, transformando-se num grande desafio às empresas nacionais, sobretudo às empresas de pequeno porte, dado às suas peculiaridades.

O processo de globalização gerou um cenário novo que passou a exigir das empresas brasileiras, principalmente EPP, a convivência com uma realidade desafiadora, impondo-lhes o paradigma das relações de mercado internacionalizado, com conseqüências significativas quanto ao mercado. O acirramento da concorrência e as mudanças no comportamento do consumidor, que passou ser mais exigente, obrigaram às empresas nacionais a buscarem, em regime de urgência, alternativas para a melhoria da qualidade e competitividade, a fim de adequar-se às exigências dos novos tempos.

Neste embate, as EPP passaram a ter, como prioridade, a conquista e a manutenção de seu espaço, submetendo-se à necessidade de substituir o amadorismo, a improvisação e a ineficiência pelo profissionalismo, competência e eficiência.

O novo cenário obrigou as EPP a uma definição dos seus objetivos de mercado de atuação, de qualidade, de sistemas de permanente vigilância da concorrência interna e externa, de criatividade e inovação, de eficácia administrativa e de utilização dos recursos disponíveis (humanos, financeiros e tecnológicos), de atendimento e suporte e de foco no cliente, como razão de ser das organizações.

Na opinião de GONÇALVES (1998), as EPP foram condicionadas a uma mudança radical em sua estrutura, a fim de se adequar ao contexto global modificado com:

- O fim do emprego como conhecido ao longo de séculos;
- A tecnologia que elimina as distâncias e o tempo;
- O crescente nível de exigência dos consumidores e
- O surgimento de novos tipos de concorrência a nível interno como externo.

As perspectivas de acesso ao mercado internacional pelas EPP, passaram a ser concretas e factíveis com o surgimento do MERCOSUL. Embora ainda com características embrionárias, as EPP têm realizado seus primeiros negócios no mercado exterior, os quais vêm servindo como aprendizado à necessária aquisição de experiência e maturidade para suas afirmações como exportadoras.

Apesar disso, as EPP têm encontrado grandes dificuldades para exportar, devidas, principalmente ao seu pequeno porte, insuficiência de capital para giro e investimento, dificuldade de acesso ao crédito, insuficiência de apoio e incentivos governamentais e inexperiência gerencial dos empresários de pequeno porte.

Além das dificuldades acima relatadas, observa-se crescente entrada de novos produtos e concorrentes externos em território brasileiro, dividindo ainda mais o já concorrido e disputado mercado por empresas nacionais. O advento da globalização como um fato concreto e irreversível, traz consigo necessidades de novos investimentos em modernização, desenvolvimento tecnológico e melhoria de qualidade.

Desta forma, os reflexos no mercado interno, pela introdução de novos produtos, serviços e conceitos, colocados à disposição dos consumidores, ampliam

grandemente as opções de compra e o nível de exigência, pela possibilidade de se fazer várias comparações quanto à qualidade, tecnologia adotada e preços praticados.

Como resultante, o acirramento da concorrência interna e externa, têm levado à falência muitas empresas, em sua grande maioria de pequeno porte, que não conseguem adaptar-se aos novos tempos. Há casos de fusões ou associações, além da aquisição (pura e simples) de empresas por concorrentes diretos, sendo que, nestes casos, o impacto se dá, em sua maioria, com as empresas de médio e grande porte.

As EPP brasileiras, para sobreviverem ao impacto inicial da entrada da concorrência externa, submeteram-se a um verdadeiro processo de reengenharia, incluindo a reavaliação de sua missão e objetivos, adoção de políticas e estratégias adequadas para se atingir seus objetivos e redução de seus custos operacionais, ajustes nos seus planos de investimentos, otimização da utilização de sua capacidade técnica instalada e melhoria da qualidade dos produtos e serviços.

A opção das EPP de atuar no mercado externo significa sua afirmação como organização e possibilita otimizar a produção, reduzir a capacidade ociosa, diversificar e pluralizar mercado, de forma a não ficar exclusivamente na dependência do mercado interno, excessivamente concorrido, instável e sujeito à ingerência de políticas econômicas ineficazes.

O inevitável e crescente processo de internacionalização e interpenetração das economias e a acentuada evolução tecnológica, acenam para um futuro com tendências a mudanças rápidas dos mercados e acirramento da competitividade, exigindo das empresas, preocupações constantes com os ajustamentos necessários às modificações do mercado.

As turbulências do mercado, desenhadas para um futuro próximo, não são somente ameaçadoras à sobrevivência das EPP, mas certamente, abrirão um leque de oportunidades inéditas que poderão ser exploradas por esse seguimento.

A evolução tecnológica, em grau crescente, permitirá, em curto prazo, a produção de pequenas quantidades de mercadorias, características das empresas de pequeno porte, a custos e qualidade compatíveis com os das médias e grandes empresas.

Na opinião de HAMEL & PRAHALAD (1994), isso, implicará em alterações profundas em alguns setores, reforçando a competitividade das empresas de menor porte.

Tirar vantagens competitivas dessa situação dependerá, porém, da utilização pelas EPP, de instrumentos adequados de gestão em mercados cada vez mais exigente e disputados. Desta forma, as expectativas quanto ao futuro das EPP, com relação ao mercado, são extremamente favoráveis àquelas que souberem aproveitar uma de suas principais características que é a flexibilidade.

A heterogeneidade das EPP, dos seus modelos gerenciais, dos diferentes e imprevisíveis resultados das tentativas de ajustes às mudanças no cenário econômico e social, conjugados com as perspectivas de rápidas mutações dos mercados, as transformações organizacionais produtivas e tecnológicas, criarão num futuro próximo, turbulências que, simultaneamente, favorecerão o surgimento de novas oportunidades para algumas EPP, e aceleram o processo de exclusão para outras. Dessa forma, sobreviverão as pequenas empresas capazes de desenvolver seus próprios estilos organizacionais e se adaptar, com mais facilidade, às novas tecnologias e às novas condições da concorrência em situação de acentuadas mudanças ambientais.

Na visão de PEREIRA (1988), para garantir a sobrevivência num ambiente cada vez mais turbulento e incerto, as pequenas empresas, embora em graus de diferente intensidade, também precisam:

- definir qual a sua atividade futura, quais os seus objetivos e qual as estratégias que terão de seguir;
- encontrar um meio para programarem em curto prazo as suas operações;
- controlar a sua gestão, em termos de custos ou proveitos.

Outros fatores que contribuirão para colocar as EPP em vantagem em relação ao futuro são os crescentes investimentos em pesquisa e desenvolvimento, o avanço das técnicas de comunicação e marketing e a maior facilidade de cópia, que trazem como consequência a redução do ciclo de vida dos produtos, visto que as EPP terão mais oportunidades de acesso às novas tecnologias, ao desenvolvimento de novos produtos (incubadoras), mais acesso aos meios de comunicação como o *e-commerce*, mais facilidades de se ajustar rapidamente às exigências de um mercado em constante mutação.

Para o SEBRAE (2002) os últimos exercícios tem sido de dificuldades para as EPP brasileiras e são grandes as incógnitas em torno do comportamento futuro da economia brasileira, embora o cenário conjuntural se afigure menos tenso.

Foram várias as turbulências vividas pelo segmento empresarial, tanto no cenário doméstico, como a crise energética, o déficit em transações correntes (o fraco desempenho das exportações), a evolução desfavorável da dívida pública interna e externa, quanto no cenário internacional, como a crise Argentina, a redução do crescimento econômico mundial e a fraca performance experimentada pelos países europeus e a retração da economia norte-americana afetada pelos atentados terroristas de 11/09/2001 e a guerra do Iraque, à contra-gosto de grande parte dos americanos e de diversos países.

O cenário que se delineia para o futuro próximo é de um otimismo moderado, caracterizado pelo bom desempenho das principais variáveis macroeconômicas, porém num ambiente de inquietações. Há espaço para reduções das taxas de juros internas, amparadas pela redução concomitante das taxas de juros internacionais, porém de forma gradual, posto que o comportamento dos índices de preços vem demonstrando a necessidade de cautela redobrada do Banco Central na condução da política monetária, sob pena de novo descumprimento das metas inflacionárias acordadas com o FMI – Fundo Monetário Internacional.

Ressalta-se, ainda, as perspectivas de implantação da ALCA – Associação de Livre Comércio das Américas a partir de 2005, em que pesem os sinais contraditórios emanados de iniciativas protecionistas, certamente fará com que a

concorrência dos demais países do Bloco seja mais acentuada, especialmente considerando que o “Custo Brasil”, traduzido por uma pesada carga tributária e ausência de mecanismos adequados de proteção a práticas desleais de comércio, impedem que as empresas nacionais possam competir em condições de igualdade com as empresas internacionais. Para os pequenos negócios os riscos são mais elevados, em razão das maiores fragilidades vivenciadas na área financeira e de gestão empresarial.

As pressões dos custos derivados da desvalorização cambial, englobando os aumentos dos preços administrados, como transportes e energia, vão se fazer sentir entre as cadeias produtivas, com impactos diretos nos custos, obrigando as EPP a comprimir, ainda mais, a margem de lucro, tendo em vista a repressão da demanda, influenciada pelo comportamento da renda e do emprego.

Esse conjunto de circunstâncias dá o tom dos desafios relacionados com a sustentação do mercado interno de bens e serviços e, conseqüentemente, dá a medida dos esforços que as EPP deverão empreender para manter-se no mercado. Neste contexto, figuram como estratégias essenciais para a condução dos negócios, uma adequada política de administração de custos (dada à estreita margem de contribuição), associada a uma atenta observação do mercado, de modo a identificar oportunidades associadas a novos nichos de atuação.

### **3.5 Importância das EPP**

#### **3.5.1 Na economia**

As Empresas de Pequeno Porte exercem um papel importantíssimo na estrutura produtiva da economia brasileira, em função do grande número de empreendimentos existentes, expressivo volume de pessoal ocupado, grande influencia na geração de novas oportunidades de negócios, absorção de mão-de-obra e aumento da renda interna. Segundo dados do IBGE, existem no Brasil cerca de 3,5 milhões de empresas, das quais 98% são EPP, as quais respondem por cerca de 21% da riqueza do país.



De acordo com os dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), o número de EPP aumentou de 1,73 milhão em 1995 para 2,16 milhões em 2000, cerca de 98,7% do total de empresas existentes no país.

Pelas informações do quadro III, a seguir, elaborado a partir de dados do IBGE, FUNCEX, PNAD e RAIS/MTE (1994, 1995 e 1996), pode-se calcular em parte, a importância das EPP, na estrutura sócio-econômica brasileira.

Quadro III - Participação das EPP na Economia Brasileira

<b>VARIÁVEL</b>	<b>As EPP no Brasil (em %)</b>
Número de Empresas	98 %
Pessoal Ocupado	59%
Faturamento	28%
PIB	21%
Número de Empresas Exportadoras	29%
Valor das Exportações	1,7%

Fonte: Elaborado a partir de dados do IBGE, FUNCEX, PNAD e RAIS/MTE (1994, 1995 e 1996)

Na opinião de LONGENECKER (1997), as EPP oferecem contribuições excepcionais à economia brasileira, na medida em que geram novos empregos, introduzem inovações, estimulam a competição, auxiliam as grandes empresas e produzem bens e serviços com eficiência.

Para BATALHA(1989), as vantagens da instalação e do fortalecimento das pequenas empresas são:

- As pequenas empresas têm ação complementar aos grandes empreendimentos;
- Promovem a descentralização das atividades industriais do país;
- Reduzem o fluxo migratório, através da criação de novos empregos nas regiões específicas;
- A formação de novos empresários, implica em melhores idéias, técnicas e soluções para os problemas emergentes;
- Com a expansão, ocorre uma democratização do capital;
- Nas empresas de tecnologia de ponta, confundem-se o pequeno investidor e o responsável por essa inovação;

- Melhor capacidade de adaptação às condições do mercado;
- Ocupam nichos de mercado, desprezados pelas grandes empresas;
- Funcionam como postos de treinamento de mão-de-obra.

A importância inegável das empresas de pequeno porte no processo de desenvolvimento econômico leva a buscar mecanismos de capacitação tecnológica adequados a esse importante segmento, responsável por 21% do PIB brasileiro e por quase 60% da mão de obra empregada (SETEC/MCT).

O ex-presidente Fernando Henrique Cardoso destaca a importância de micro e pequena empresa: Segundo o Ex-Presidente, “nos grandes setores, valem menos a coragem e mais a persistência. Não é assim com os micros e pequenos, são eles que inovam e garantem postos a milhões de brasileiros, afirmou.”

Neste aspecto, o ex-presidente Fernando Henrique Cardoso destacou a importância do setor de micro e pequenas empresas para a economia no Brasil, em especial para os empresários, a quem classificou de empreendedores modernos: “Hoje, o empreendedor é o pequeno e micro empresário, porque eles trabalham muito mais com liderança e convencimento do que com ordem hierárquica.” (Fonte: Jornal Último Segundo / jornal da internet.-Micro, Pequena e Média Empresa).

Segundo o SEBRAE (1999), em 1994, a representação das EPP no total de empresas existentes no País era de 96,04%, conforme visualizado no quadro IV a seguir:

Quadro IV - Participação das EPP no total de Empresas, por segmento:

Setor	Faixa de Receita Anual			
	Microempresa (%)	Pequenas Empresas (%)	Média e Grande Empresa (%)	Total (%)
Indústria	75,07	16,74	8,19	100,00
Comércio	85,79	10,97	3,24	100,00
Serviço	88,97	8,29	2,74	100,00
Total	84,79	11,25	3,96	100,00

Fonte: Sebrae/1999

Para COLOMBINI (2002), o Brasil tem hoje mais de 2 milhões de EPP, que empregam 46 para cada 100 trabalhadores. A importância delas para a economia nacional é cada vez maior. Pequenos negócios, franquias e até mesmo empresas de fundo de quintal são responsáveis por cerca de 21% da riqueza nacional. A novidade é que elas estão se modernizando, investindo em tecnologia, equipamentos, serviços e sobretudo em pessoas.

De acordo com SEBRAE (2002), mais da metade das empresas exportadoras do país, isto é, 63,7% são EPP. Juntas responderam por 12,4% do total das exportações em 2000. Em valores, as EPP exportaram US\$ 6,834 bilhões de um total de US\$ 55,086 bilhões exportados em 2000. Os dados fazem parte do estudo pela Fundação Centro de Estudos de Comércio Exterior – FUNCEX a pedido do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.

### **3.5.2 Importância social e política**

Segundo LEON & AMATO NETO (2002), as EPP são importantes por suas capacidades de gerar empregos ou contribuir para a produção industrial.

MONTANO - 1999, afirma que as EPP são importantes socialmente, pois dá emprego a 60% dos trabalhadores ocupados. Tem importância política na medida em que se mostra um universo potencial e contraditoriamente substantivo: por um lado, pode se transformar num sujeito político a partir de sua autopercepção e assunção como categoria socioeconômica.

Os dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) do IBGE e Relação Anual de Informações Sociais do Ministério do Trabalho e Emprego (RAIS/MTE), confirmam que as atividades típicas de EPP mantêm cerca de 35 milhões de pessoas ocupadas em todo o país, o equivalente a 59%, incluindo neste cálculo os empregados nas EPP, os empresários de pequeno porte e os “Contas-Própria” (indivíduos que possuem seu próprio negócio mas não têm empregados).

Segundo o BID (2002), do ponto de vista do desenvolvimento, as EPP não servem apenas para aliviar a pobreza e estimular a atividade econômica, oferece também oportunidades para aumentar a produtividade de pessoas dotadas de espírito empreendedor. Salaria que o papel das EPP se avulta em momentos de crise. A rede social formada pelas EPP constitui uma linha de defesa para os pobres diante da vulnerabilidade das economias da região. As EPP são negócios que geram empregos, impulsionam o crescimento regional, melhoram a distribuição de renda, aumentam a produtividade e reduzem a desigualdade de gêneros.

Para GONÇALVES (1998), uma forma de combater o desemprego é apoiar o micro e o empresário de pequeno porte, pois hoje a grande indústria não está ofertando emprego, ao contrário, está demitindo e vai continuar demitindo porque está investindo em tecnologia. A quantidade de EPP no Brasil permite a geração de empregos, desde que se adote políticas de geração de emprego e que se estimule o potencial criativo do segmento.

O brasileiro vive e trabalha na EPP. Isso significa que, além da óbvia importância sócio-econômica, em especial para criação de emprego e renda, esse segmento de empresas concorre politicamente, tão mais quanto maior seu vigor, para a legitimidade da economia de mercado no País. Cabe às EPP, como pólo de criação e distribuição de riqueza, um papel decisivo na geração de empregos e na retomada do desenvolvimento econômico.

Contando com uma legião de eleitores-empresendedores no comando de 3,5 milhões de estabelecimento, 60 % dos trabalhadores ocupados no País e seus familiares, as empresas de pequeno porte constituem-se num reduto com uma quantidade considerável de votos, que podem decidir quem será o próximo eleito.

Desta forma podem eleger políticos comprometidos com o fortalecimento das pequenas empresas, pois são elas que impulsionam o Brasil. Por esta razão, em nenhuma outra campanha eleitoral, tantos candidatos prometeram tanto para os micro e pequenos empresários como em outubro de 2002.

### **3.5.3 Importância em termos de gestão**

Através da análise teórica e da pesquisa realizada junto as EPP, foi possível observar que nas empresas de pequeno porte não há grandes preocupações com a profissionalização da gestão, entretanto muitas já percebem a necessidade de procurar uma maior e melhor formação dos sócios ou proprietários ou a contratação de gestores devidamente habilitados.

Apesar disso, as EPP desempenham papel de significativa importância em termos de gestão, pois permitem que os profissionais que saem das grandes empresas em direção às pequenas descubra as vantagens de tocar o próprio negócio ou um projeto com amplo poder de decisão. Fatores como a inovação, a oportunidade de quebrar regras, a flexibilidade e a agilidade são alguns trunfos das pequenas na atração de profissionais das grandes. As pessoas se realizam mais em empresas onde têm mais possibilidades e onde se pode ver o todo, em vez de ser meras peças de engrenagem.

Ressalta-se também que as EPP são uma verdadeira vertente de novos empreendedores e empreendimentos, nascedouro das grandes empresas, o que salienta o potencial de criatividade deste segmento. Além disso, pode-se considerar que as EPP são a porta de entrada de muitos profissionais no mercado de trabalho, especialmente porque a maior parte delas é constituída pelo patriarca de uma família e inclui todo o restante da família para operacionalizá-la. As EPP funcionam como um laboratório de aprendizagem para os profissionais de Administração devido a sua flexibilidade e criatividade.

### **3.5.4 Importância na exportação**

Apesar das EPP representarem 98% do total das empresas brasileiras, SEBRAE (1998, p. 2 ), segundo SPINOLA (1998, p.7), sua participação no volume exportado anualmente é de apenas 22% do total, enquanto que, em países como a Itália,

Dinamarca, Coréia do Sul e Suécia, por exemplo, é significativamente maior, variando de 30% a 53% do volume das exportações.

O assessor especial da Câmara de Comercio Exterior (COMES), Aloísio Tupinambah, afirmou em 18/09/2001, em São Paulo que “a saída em curto prazo para o País conseguir um *superavit* na balança comercial é o incentivo às exportações das grandes empresas, que podem exportar grandes volumes e valores. Mas, para manter a balança comercial pendendo a favor do Brasil, as micro, pequenas e medias empresas tem de começar a exportar, no caso das que ainda não vendem para o exterior, ou aumentar as vendas. Para resolver o problema na balança comercial, o foco em curto prazo tem de ser na grande empresa, mas temos que continuar trabalhando com todas elas”.

Tupinambah reconheceu que as empresas de menor porte enfrentam problemas burocráticos e legais, principalmente com a obtenção de financiamento. “Obter financiamento é difícil, mas o Programa de Financiamento às Exportações do Banco do Brasil (PROEX) tem tido ampliação”, afirmou. (O Estado de S.Paulo, 19/09/2001)

Para melhorar a participação das EPP nas exportações do país, há necessidade de esforço adicional dos empresários, governos e organizações não governamentais, com o objetivo de reduzir as dificuldades do setor para ingressar no competitivo e cada vez mais protegido mercado internacional, sobretudo pela ausência de financiamentos internos para suportar as atividades exportadoras.

Dessa forma, torna-se urgente uma melhor capacitação das EPP, de modo que possam atingir padrões adequados de competitividade que as habilitem a concorrer no mercado externo, em consonância com os princípios da globalização dos mercados.

### **3.6 Modelos de configuração de empresas de pequeno porte**

#### **3.6.1 Empresas terceirizadas**

Denomina-se terceirizada a empresa tomadora de outra, fornecedora, mediante contrato regulado pelo direito civil, comercial ou administrativo, onde a tomadora transfere para a prestadora a responsabilidade pela realização de serviços inerentes as suas atividades meio, como etapas de uma linha de produção ou a prestação de serviços de limpeza, vigilância, segurança, importação e exportação, treinamento técnico, alimentação entre outros.

Para ROMANOSHI (1994, p. 41), a terceirização é, uma forma de se conduzir cada vez mais a empresa nacional para o caminho da especialização, agilização enfatizando como princípio maior, o enfoque em sua atividade principal.

De acordo com HERMES (2001), o processo de terceirização consiste em identificar as atividades-fim de uma organização (aquelas inerentes ao seu negócio), onde concentra a especialização interna e o maior poder de agregação de valor e desenvolvê-las com a máxima eficácia e eficiência, repassando as atividades meio a empresas especialistas tecnicamente, chamadas contratadas.

Para SOUTO (1994), terceirizar é considerar velhos conceitos. Exige ousadia diante do novo e dos riscos de se procurar soluções inovadoras. Equivale dizer: enfrentar os medos que vêm junto com a novidade. É uma escolha consciente que leva a empresa a aumentar seus resultados.

A terceirização originou-se nos Estados Unidos, logo após a eclosão da II Guerra Mundial, pois as indústrias bélicas tinham que se concentrar no desenvolvimento da produção de armamentos e passaram a delegar algumas atividades a empresas prestadoras de serviços, atendendo à necessidade de aumentar a produção de insumos bélicos nas grandes indústrias. Foi buscando parceria com indústrias menores e transferindo-lhes parte das atividades que antes executavam é que esta estratégia se consagrou.

Apesar disso, este mecanismo se dá como uma técnica moderna de administração e que se baseia num processo de gestão que tem critério de aplicação (início, meio e fim), uma visão temporal (curto, médio e longo prazo) e uma ótica estratégica dimensionada para alcançar objetivos definidos e reconhecidos pela organização.

As EPP foram as primeiras a entrar neste novo processo, por serem as mais ágeis e por terem percebido a necessidade de mudança, conquistando espaço neste mercado. Mas logo, as grandes organizações também aderiram ao processo, como forma de continuar no mercado de forma competitiva.

A primeira tentativa de mudança, conhecida como *downsizing*, foi a redução dos níveis hierárquicos, enxugando o organograma, reduzindo o número de cargos e conseqüentemente agilizando a tomada de decisões - que não implica, necessariamente, com corte de pessoal. A partir daí, passou-se a transferir para terceiros a incumbência pela execução das atividades secundárias. Surge o *outsourcing* (terceirização), que foi adotada de forma plena pelas empresas.

Com o advento da globalização econômica, da complexa legislação trabalhista no Brasil e da necessidade estratégica de se concentrar em suas atividades fim, as empresas brasileiras também tiveram que buscar alternativas com o objetivo de enxugar, conter custos, aumentar eficiência e produtividade, ser competitivas, reduzir preços finais sem perder a qualidade, através da terceirização, repassando a outras empresas (terceiras) as tarefas secundárias de apoio.

Como em todo o mundo, a terceirização tem se consolidado como uma tendência firme nas empresas brasileiras, tanto em sua forma primária, em que as empresas deixam de produzir sua matéria-prima, para adquiri-las de terceiros, como na secundária, em que se terceiriza as atividades meio, concentrando seus esforços ao cumprimento dos objetivos sociais da empresa ou na forma terciária, que consiste no desenvolvimento de serviços especializados para a linha básica de produção ou para a área comercial da empresa.



Após uma primeira etapa em que se limitava às atividades meio como manutenção de equipamentos, limpeza, segurança, transporte e alimentação, vem se estendendo ao processo produtivo dentro da própria planta industrial ou espaço físico. Assim cada vez mais as empresas brasileiras contratam as partes mais simples de seus produtos.

### **3.6.1.1 Benefícios da terceirização**

A empresa fornecedora é beneficiada pela oportunidade da abertura de novos mercados, pela possibilidade de expansão dos negócios, pelo incremento do desenvolvimento tecnológico. O desenvolvimento do senso de parceria, aprimoramento da vocação empreendedora, desenvolvimento da visão em longo prazo além dos ganhos percebidos.

Já a empresa contratante tem como vantagens a concentração de esforços na atividade-fim, aumento dos índices de produtividade, agilidade, flexibilidade, competitividade e melhora dos controles de qualidade assegurado pelo fornecedor. A redução do custo final do produto, transformação dos custos fixos em variáveis e a diminuição dos recursos investidos em infra-estrutura.

Para a comunidade, a terceirização contribui para a redução dos preços, criação de empregos e empresas estáveis, proporciona melhor distribuição de renda e integração.

Enumeram-se a seguir, os principais benefícios que o modelo de parceria entre empresas, sob a forma de terceirização, pode proporcionar:

a) Melhora da competitividade, visto que a terceirização permite que a empresa concentrar-se totalmente na sua atividade-fim, respondendo mais rapidamente às necessidades do mercado.

b) Simplificação da estrutura da empresa, através da redução dos níveis hierárquicos, tornando-as mais ágeis, simples e flexíveis.

c) Melhoria da qualidade, pois a tomadora pode concentrar-se em sua atividade-fim. A especialização e o estabelecimento de padrões de qualidade, permitem o

continuo acompanhamento das atividades terceirizadas, evitando desperdícios e peças defeituosas e controles rígidos de qualidade, da matéria-prima ou das mercadorias, antes que cheguem ao mercado consumidor. Além disso, as atividades meio passam a ser a atividades-fim da fornecedora, sendo especialista naquela área, detém uma tecnologia mais avançada, com conseqüente ganho de qualidade.

d) Permite ganho de produtividade, haja vista que a partir do momento em que todos os fatores produtivos, inclusos humanos, são direcionados para as atividades-fim da empresa, a produtividade tende a aumentar.

e) A desverticalização da cadeia produtiva é mais uma vantagem da terceirização, pois possibilita a eliminação de departamentos que não sejam essenciais à atividade fim da empresa, permite a redefinição do foco de atuação da empresa, de forma estratégica e a racionalização do sistema produtivo, o que torna a empresa menos complexa, mais enxuta e com uma estrutura mais dinâmica.

f) Possibilita a ampliação de mercado, em virtude da agilidade adquirida, da liberação de capital para investimento e, principalmente, pela concentração de esforços na sua atividade-fim: a empresa pode aumentar o seu raio de ação, criação e desenvolvimento de novos produtos. Por outro lado, a transferência das áreas complementares para terceiros gera novas oportunidades de negócio para as EPP prestadoras dos serviços que, por sua vez, irão absorver parte da mão de obra dispensada pela empresa tomadora.

g) Outro benefício observado com a terceirização é a redução significativa dos custos da empresa, iniciando-se pelos custos do carregamento de estoques e de capitais empatados em materiais e maquinários, que se tornam responsabilidade do parceiro. Há, também, a redução da folha de pagamento, eliminando-se os gastos de tempo e dinheiro com o treinamento de empregados para exercerem funções inerentes às atividades meio. Mesmo na hipótese de elevação dos custos com mão-de-obra terceirizada, este custo é plenamente compensado pelo aumento dos níveis de produtividade e qualidade, pois o empregado terceirizado rende mais que o antigo funcionário da empresa.

h) Facilita a gestão de pessoas, inclusive com redução de custos com mão-de-obra, pois além da diminuição do quadro de pessoal, há efetiva redução de encargos sociais e a empresa pode investir mais em treinamento e incentivos, como melhores salários e participação nos lucros. Além disso, a terceirização gera sinergismo, ao quebrar-se o modelo subordinativo patrão/empregado e substituí-lo pelo conceito de

parceria, provocando maior integração entre as diversas etapas do processo produtivo, já que todas as células vão trabalhar em prol de um objetivo comum.

i) Com a terceirização algumas tarefas passam a serem realizadas por outras empresas e, conseqüentemente ocorre redução da necessidade de espaço de armazenagem, instalações industriais e das dependências do escritório, que podem ser utilizadas para outras finalidades.

j) Outra vantagem é o aumento no retorno sobre o investimento, pela redução do imobilizado e por contar com o suporte econômico das prestadoras de serviços, que irão ratear os custos operacionais do empreendimento. Desta forma, a terceirização aumenta a capacidade produtiva sem necessariamente aumentar os investimentos, pois os maquinário, mão-de-obra e instalação são compartilhados pelas parceiras.

k) Com a terceirização parte dos custos fixos são transformados em variáveis, principalmente os decorrentes das atividades meio, tais como: contador, programador, advogado, telefonia e outros.

l) Um dos ganhos substanciais decorrentes da terceirização é a especialização da mão-de-obra, permitindo concentrar todos os seus esforços na atividade-fim (*core business*), atender melhor seus clientes quanto a pedidos, prazos, especificações e serviços e focar todo o seu potencial na atividade geradora de resultados, liberando a equipe para atuar de forma mais produtiva.

m) Outro benefício decorrente da terceirização é a criatividade, pois não havendo mais que se preocupar com atividades secundárias, seus recursos humanos poderão se inovar, desenvolver novas tecnologias, renovar sua linha de produtos ou a maneira de fazê-los e, desta forma, posicionar-se melhor ante a concorrência interna e externa, buscando sempre ampliar mercados ou até mesmo criar novos nichos.

n) A redução do imobilizado é mais uma vantagem para quem terceiriza, isto porque a empresa terceirizada deixará de adquirir equipamentos e materiais para as atividades secundárias, podendo vender ou alugar os equipamentos existentes, transformando-os em capital de giro que poderá se re-locado nas áreas-chave da empresa e, assim, maximizar o seu retorno.

Na opinião de SOUZA (1995), o processo de terceirização muitas vezes vem associado à formação de pequenas empresas por parte de pessoas cujas funções

deixaram de ser necessárias com a decisão de mandar fazer fora. Essas pessoas são incentivadas a partir para negócios próprios, tendo apoio e incentivo de investimento para a formação de empreendedores, visando a plantar as bases de uma rede de fornecedores confiáveis e aptos a acompanharem o padrão de qualidade interno.

BARBOSA (2002), afirma que a terceirização permite que as empresas sigam uma linha de produção que vise uma atividade principal, trazendo desenvolvimento econômico, especialização dos serviços, maior competitividade, busca de qualidade, controles adequados, aprimoramento dos sistemas de custeio, esforço de treinamento, desenvolvimento profissional, menor desperdício, valorização dos talentos humanos, agilidade das decisões, maior crescimento, enfim, um alcance ao aperfeiçoamento e de sobrevivência.

Por fim pode-se afirmar que a terceirização é um dos principais instrumentos para a diminuição do nível de desemprego pois, permite a flexibilização das relações trabalhistas, possibilita o aparecimento de EPP prestadoras de serviços especializados, promove a melhora da qualidade, produtividade e competitividade, além da mutação dos custos fixos para variáveis e a redução das despesas com folha de pagamento.

### **3.6.1.2 Fatores restritivos da terceirização:**

Como todo e qualquer modelo de gestão, a terceirização também apresenta, entre outros, alguns aspectos restritivos, que devem ser apontados como:

a) O desconhecimento do modelo pela alta administração, a resistência, o conservadorismo, a dificuldade de encontrar o parceiro ideal, a falta de parâmetros de custos internos, custo de demissões, conflito com os sindicatos e o desconhecimento da legislação trabalhista, são algumas desvantagens da terceirização.

b) Ao implementar um processo de terceirização de forma improvisada ou imediatista, visando exclusivamente à redução de custos, sem envolver as

lideranças intermediárias, corre-se o risco tornar a idéia da terceirização num sinônimo de demissão, desestimulando os seus colaboradores que ficam na expectativa de serem reaproveitados pelas empresas terceiras.

c) O desemprego pode ser uma conseqüência da terceirização, se não contornado com a formação de novas empresas, constituídas pelos ex-empregados ou pela absorção desta mão-de-obra por uma outra empresa. A terceirização trás, também como conseqüência, mudanças na estrutura do poder e, isso acarreta o medo de perder prestígio interno. O medo de não ter mais a quem mandar, faz com que as pessoas passem a trabalhar contra o processo de terceirização.

d) A falta de parâmetros de preços aumenta os riscos da terceirização e, como no Brasil não existe aperfeiçoamento e total domínio e conhecimento dos custos de produção, terceirizar pode ser arriscado.

e) Outro fator a ser observado quando da terceirização, a fim de não se fazer um mau negócio é a escolha da parceria. É necessário saber escolher bem as empresas parceiras e antes de tudo, definir uma política de terceirização que esteja dentro dos valores da empresa. Caso contrário corre-se o risco de escolher um mal parceiro e ter que arcar com as conseqüências.

### **3.6.1.3 Facilitadores da análise do negócio terceirizado (fornecedor) em relação ao negócio independente:**

A exploração de empreendimento, sob a configuração terceirizada, além dos benefícios descritos no tópico 3.6.1.1 – benefícios da terceirização – apresenta, como segue, uma série de facilitadores da análise de sua viabilidade, em relação ao negócio independente:

#### **a. Quanto à definição do negócio**

As características do negócio, as oportunidades, os resultados e as funções podem ser orientados pelas empresas tomadoras dos produtos ou serviços terceirizados, em comum acordo com a prestadora.

#### **b. Quanto aos produtos ou serviços**

A empresa tomadora, pode oferecer *know-how* em linhas de produtos ou serviços já desenvolvidos, testados e conhecidos, tecnologia, utilidades, qualidade, preços e diferenciais ou desenvolver, em conjunto com a fornecedora, os produtos ou serviços e suas respectivas linhas, suas utilidades, tecnologia, padrão de qualidade, os custos, nichos e diferenciais dos produtos ou serviços que deseja receber.

A terceirizada tem, embora limitada, a liberdade de desenvolver seus próprios produtos ou serviços, desde que atenda às exigências das tomadoras e que ofereçam menores riscos de mercado.

#### c. Quanto à localização

Na configuração de negócio terceirizado, a tomadora facilita a escolha do local mais adequado para implantação do negócio, em mercado definido, com facilidades de acesso à matéria-prima, mão-de-obra, infra-estrutura de transportes, comunicações e energia elétrica, incentivos fiscais e muitas vezes, com favores creditícios, que justificam a sua localização.

#### d. Quanto a mercado

No negócio terceirizado, a fornecedora carece se preocupar menos com o estudo de mercado do que num negócio independente, pois a empresa tomadora se incumba da institucionalização da marca e da aceitação do consumidor, bem como de todo o trabalho de pesquisa e conhecimento do mercado específico, como área de atuação, produto ou serviço, público potencial, concorrentes, preços de comercialização, propaganda, publicidade e promoções e todo o planejamento de marketing, gerando economia de escala.

O negócio terceirizado possibilita a ampliação de mercado, em virtude da agilidade adquirida, da liberação de capital para investimento e, principalmente, pela concentração de esforços na sua atividade principal.

A concentração em atividades específica permite conter custos, aumentar eficiência e produtividade, ser competitivas, reduzir preços finais sem perder a qualidade.

A exploração de um negócio sob a forma de terceirização, porém, implicará numa relação de dependência e “Terceirização + Dependência = Maiores Riscos”. Portanto deve-se evitar a dependência exclusiva de uma parceira tomadora.

e. Quanto ao dimensionamento do negócio

As relações de parceria através da terceirização, facilitam o dimensionamento do negócio, como volume de produção de cada produto e subproduto, máquinas, equipamentos e veículos necessários e suas características essenciais, construções civis principais e secundárias e instalações em geral, de acordo como os parâmetros técnicos das máquinas e equipamentos a serem instalados, processo produtivo e necessidade de mão-de-obra, bem como maiores facilidades quanto ao suprimento de máquinas e equipamentos, tecnologia, custos e administração das relações comerciais com fornecedores, reduzindo os riscos do mercado fornecedor e fortalecendo o poder de barganha pois haverá sempre uma ou mais empresas tomadoras (geralmente de maior porte) por trás da terceirizada fornecedora.

f. Quanto ao modelo de gestão de pessoas e profissionalização

O modelo de exploração de negócio terceirizado (fornecedor) permite ganho gerencial, a partir da simplificação do processo produtivo, melhoria da qualidade, redução de custos e minimização de riscos. A especialização e o estabelecimento de padrões de qualidade, permitem o contínuo acompanhamento das atividades, evitando desperdícios e peças defeituosas.

Outras vantagens são a facilidade de treinamento e especialização da mão-de-obra, por concentrar-se na atividade-fim e a liberação da criatividade interna na empresa, podendo inovar, desenvolver novas tecnologias, renovar sua linha de produtos e serviços ou a maneira de fazê-los, além de permitir a transferência do conhecimento e da utilização da tecnologia entre o contratado e o contratante.

#### g. Quanto às finanças

Num negócio terceirizado, a tomadora poderá, em comum acordo, orientar a fornecedora na administração de suas finanças, com relação aos orçamentos de investimento, operacional, de caixa e controles financeiros básicos já testados e aprovados.

A terceirização reduz os investimentos em ativos operacionais (máquinas, equipamentos e estoques), diminuindo o custo do capital, aumentando o retorno sobre o investimento e libera capital de giro que poderá se re-locado nas áreas-chave da empresa.

### **3.6.2 Empresas franqueadas**

Empresas franqueadas são empresas financeiramente distintas e independentes, que operam sob o modelo de *Franchising*, que consiste num sistema de comercialização de produtos ou serviços baseado em estreita e contínua colaboração entre duas empresas jurídicas (Franqueador e Franqueado), na qual o Franqueador concede ao Franqueado o direito do uso de sua marca, transmite seu conhecimento e o modo operante (*know-how*) do empreendimento e supervisão, evitando que o franqueado se desgaste em procedimentos ou atitudes que comprovadamente o Franqueador já tem conhecimento e experiência suficiente.

Segundo LAS CASAS (2000, p.104), a franquia é um sistema de comercialização que visa facilitar as vendas. Existe um franqueador que dá toda ou das mais variadas assistências a seus franqueados, que recebem produtos e Know-how, em troca de um pagamento de taxas e contribuições mensais, dependendo das condições de contrato.

A configuração sob a modalidade de franquia pressupõe a participação contínua e o estabelecimento de parceria entre os agentes envolvidos e possibilita a maior qualidade no relacionamento entre fornecedor e produtor, distribuidor e consumidor,



ampliando as chances de sucesso, através das vantagens de escala, de planejamento global e da ação descentralizada e da projeção de uma identidade comercial única.

A franqueadora compromete-se a oferecer produtos, serviços, marcas, sistemas de gestão, marketing e publicidade e promoção. A franqueada, paga por esses serviços, uma quantia inicial (que varia consoante o tipo de atividade e a notoriedade da marca) mais uma percentagem das suas vendas. As duas partes assinam um contrato cuja duração é, em regra, de dez anos.

A força da *Franchising* está centrada primeiramente na formatação da franquia, ou seja, no projeto que pré determina a administração das unidades franqueadas. Este projeto abrange todos os processos administrativos e operacionais, responsáveis pelo padrão da franquia e os treinamentos necessários para o repasse desse padrão e transferência de know-how do franqueador.

Num projeto de formatação bem elaborado, os treinamentos e assessoria constante da responsabilidade do franqueador asseguram a velocidade de expansão da rede de franquias. Mas, é fundamental também investir em marketing para tornar a marca amplamente conhecida. A imagem e poder da marca, associados ao padrão de qualidade da franquia, a ser seguido por todas as unidades franqueadas, são fatores decisivos e fazem com que o negócio franqueado se diferencie dos demais.

A franqueadora transfere à franqueada um modelo de estrutura organizacional e um modelo de gestão:

1. O modelo de estrutura organizacional descreve a empresa e as partes que a constitui, exibindo sua composição e os mecanismos que governa as relações entre as partes e suas atividades. Destaca a interdependência entre as partes, as influências que a empresa sofre por ser um sistema aberto e em permanente interação com o meio ambiente.

2. O modelo de gestão traz as estratégias mais adequadas para que a franquia atinja seus objetivos. Reflete os valores e princípios da rede e tem como função

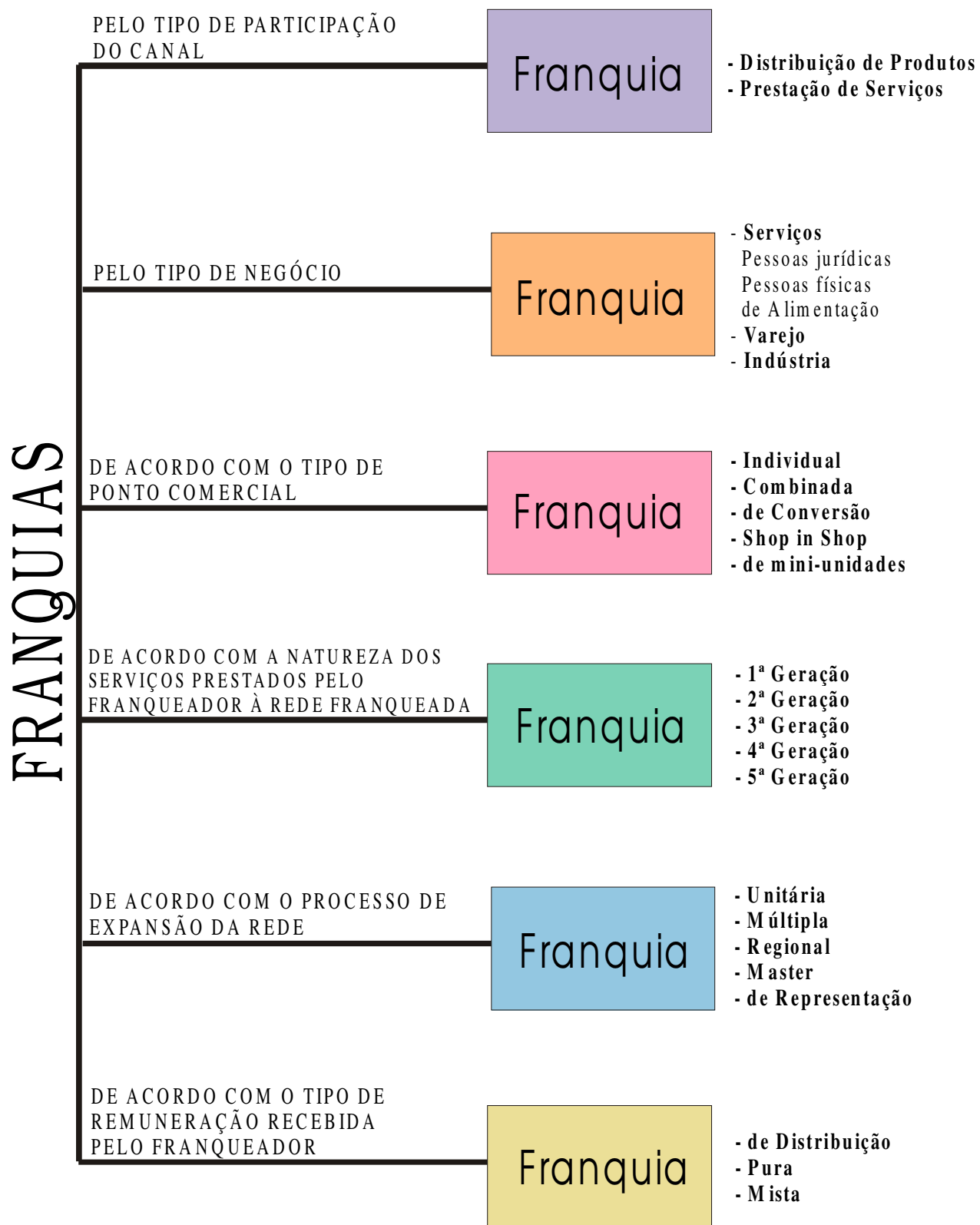
repassar aos franqueados o estilo de direção da franquia. Descreve a forma de conduzir os negócios, em sintonia com a política da rede.

### **3.6.2.1 Modalidades de franquias**

São diversificadas as modalidades de classificação das franquias. O presente trabalho, limita-se a descrição pura e simples dos conceitos mais conhecidos na literatura brasileira. Genericamente, as franquias podem ser classificadas de acordo com o seguimento ou ramo de negócios, em:

- Franquia de Produto: voltada à comercialização de bens, produzidos pelo próprio franqueador, ou por terceiros fabricantes licenciados, sob sua supervisão.
  
- Franquia de Serviços: refere-se ao fornecimento de serviços. Nesta modalidade tem-se na qualidade dos serviços prestados e na garantia, as principais fontes de atração para o consumidor final.
  
- Franquia Industrial: tem foco na fabricação de produtos e como objetivo a descentralização da produção através da pulverização geográfica em vários mercados. Nesse modelo, os bens são desenvolvidos em uma unidade industrial de produção e, a engenharia básica detalhada do processo de fabricação, as técnicas de engenharia do produto e do processo são cedidas pelo franqueador ao franqueado. Esse tipo de franquia envolve, além da marca do franqueador, todo o *Know-how* de distribuição e comercialização dos produtos.

MAURO (1996), aponta diversas segmentações para os sistemas de *Franchising*, conforme demonstra o Quadro V, a seguir:

Quadro V – Segmentações para o Sistema de *Franchising*

Fonte: MAURO – 1996.

### **3.6.2.2 Segmentação pelo tipo de participação no canal**

a) Franquia de distribuição de produtos: é entendida como canal de distribuição, pois identifica claramente os fabricantes ou atacadistas e seus revendedores.

b) Franquia de prestação de serviços: é voltado ao desenvolvimento de serviços, como de limpeza ou de preparação de alimentos (restaurante), ou de qualquer tipo de reparo ou conserto. Nele o serviço prestado confunde-se com o próprio negócio.

### **3.6.2.3 Segmentação pelo tipo de negócio**

Através dessa segmentação as franquias são classificadas de acordo com o tipo de negócio do franqueador em: serviços de pessoas jurídicas, cujo público-alvo são empresas; serviços de pessoas físicas, quando o público-alvo são pessoas físicas; serviços de alimentação; varejo e indústria. Dentro desses macro-setores, ainda pode haver subclassificações tais como: *fast food*, confecções, hotéis, entre outros.

### **3.6.2.4 Segmentação de acordo com o tipo de ponto comercial**

Sob essa ótica, as franquias são classificadas de acordo com o tipo de utilização que é feito pelo ponto comercial na implantação da franquia:

a) Franquia Individual: esta modalidade não divide espaços com outras franquias. É a mais usual, por manter o conceito adequado de franquia. Funciona num ponto comercial especificamente escolhido para o negócio, independente do ramo de atividade anteriormente existente no local.

b) Franquia Combinada: reúne franquias diferentes, com um mesmo franqueado, num mesmo ponto comercial. As unidades de negócios são similares, numa linha complementar de produtos e serviços. Visa vantagens através uma integração total de atividades, desde que não haja restrição por parte dos franqueadores.

c) Franquia de Conversão: nesta modalidade, a experiência empresarial e investimentos do franqueado se revertem para o franqueador, num mesmo ramo de negócios. Inclui os fracassos ou sucessos do empreendimento, com adaptação às normas gerais da respectiva franquia. O empresário independente transfere sua tecnologia de negócio isolado para o franqueador, numa troca de experiências. Aproveita e valoriza o ponto comercial já existente, visando maior rentabilidade e menor investimento entre as partes.

d) Franquia *Shop in Shop*: o empresário aproveita seu atual ramo de negócios, incluindo seu ponto comercial, para incorporar uma franquia, de outro ramo de negócios.

e) Franquia de mini-unidades: Deriva-se da franquia individual, e caracteriza-se pelo fato do franqueador diminuir a linha de produtos ou eliminar qualquer processamento local, reduzindo assim a área necessária para operação da unidade. A mini-unidade pode ser uma pequena loja, um quiosque ou mesmo um carrinho.

### **3.6.2.5 De acordo com o processo de expansão ou atuação geográfica**

De acordo com a atuação geográfica, as franquias são classificadas conforme grau de controle desejado sobre os franqueados e o sistema de expansão da rede:

a) Franquia Unitária: modalidade em que o franqueador cede o direito de implantação e operação de uma unidade específica em local pré-determinado, com exclusividade.

b) Franquia Múltipla: Esse tipo de franquia permite ao franqueado formar sua própria rede local ou regional e envolver outras franquias unitárias, até o limite de mercado.

c) Franquia Regional: Nesta modalidade a franqueadora abre à franqueada, uma área geográfica a ser explorada por tempo determinado.

d) Franquia de Desenvolvimento de Área: Neste tipo a atuação geográfica é definida, possibilitando ao franqueado abrir tanto unidades próprias quanto parcerias, em sua área de atuação. Os franqueados do franqueado intermediário desenvolvem e multiplicam suas áreas.

e) Franquia Máster: Nesta modalidade o franqueador original, por necessidade de expansão internacional da sua marca, delega a uma empresa local o direito de sub franquear a sua marca no país hospedeiro, formando uma cascata de franquias que vão desde o franqueador original, passando pelo franqueador mestre regional de um território, até o franqueado local em seu ponto de fabricação e/ou vendas ao consumidor final.

f) Franquia de Representação: Neste caso, o franqueador não cede direito geográfico de atuação e não proporciona estrutura para suporte. O franqueado responsabiliza-se por determinados serviços, treinamentos, inspeção, publicidade, vendas de franquia.

### **3.6.2.6 Conforme o tipo de remuneração recebida pelo franqueador**

a) Franquia de Distribuição: Refere-se à venda de bens ou serviços produzidos por terceiros, fornecedores selecionados pelo franqueador, que dispõe de um sistema central de compras, complementado por centrais de distribuição, comprovadamente eficientes e testadas por este. O franqueador determina quais são os produtos que serão fornecidos aos franqueados para distribuição em seus pontos de vendas.

b) Franquia Pura: Esta modalidade ocorre mais no setor de alimentos e serviços. A franqueadora oferece mais tecnologia, com taxas de royalties e taxas de franquia sobre a rentabilidade. Importante: o franqueador não se enquadra como fornecedor e não tem remuneração sobre fornecimento de terceiros.

c) Franquia Mista: Caracteriza-se pelas taxas de fornecimento de produtos, royalties e taxas de franquia. Tem as funções de distribuição definidas e separadas das receitas de administração da rede.

### 3.6.2.7 Estágios da franquia

De acordo com a natureza dos serviços prestados pelo franqueador à rede franqueada, as franquias podem ser classificadas pelo seu estágio de desenvolvimento e profissionalismo, como mostra o Quadro VI, abaixo, o que significa maior ou menor risco de investimentos para o franqueado, como segue:

Quadro VI – Classificação das Franquias de acordo com os serviços prestados pelo Franqueador

ESTAGIOS	1ª.GERAÇÃO	2ª.GERAÇÃO	3ª.GERAÇÃO	4ª.GERAÇÃO	5ª.GERAÇÃO
Tipo de Concessão	Produto/serviço /Marca	Produto/serviço /Marca/revenda	Produto/serviço /Marca/revenda Exclusiva	Produto/serviço /Marca/revenda Exclusiva	Produto/serviço /Marca/revenda Exclusiva
Nível profissional	Baixo	Baixo/médio	Médio	Alto	Altíssimo
Tendência mercado	Tende a desaparecer	Pouca duração	Tende a Permanecer em médio prazo	Em alta	Em alta, principalmente no exterior
Grau de risco	Alto	Alguns riscos para ambas as partes	Oferece risco médio para ambas as partes	Oferecem pouco risco para ambas as partes	Mínimos para ambas as partes
Liberdade de ação para o franqueado	Grande	Media /grande	Menor Liberdade maior controle	Pequena	Mínima
Contrato	Raramente existe	Eventual	Normalmente Ocorre	Sempre ocorre	Exige contrato
Investimento franqueador	Nenhum	Alguns	Médios	Muitos	Grande investimento com altíssima tecnologia
Tipo de Assistência	Deficitária	Pouca assistência	Avanço na Assistência, Operação e Tecnologia	Grande assistência, operação, negócio, tecnologia e planos estratégicos	Elevada assistência, operação, negócio, tecnologia e planos estratégicos
Experiência Piloto	Oferece apenas o know-how	Oferece o know-how e algumas experiências	Pode oferecer planejamento e experiências	Oferece grande know-how e muitas experiências	Oferece excelente <i>know-how</i> e muitas experiências

Fonte: O autor (pesquisas diversas).

### 3.6.2.8 Vantagens e desvantagens da franquia

A principal vantagem da exploração de um empreendimento sob a configuração em franquia é que o negócio já nasce completo, envolvendo a concessão e distribuição e/ou transferência de marca, nome, tecnologia, *know-how*, consultoria operacional e produtos ou serviços. Há exigências de padrão da rede, o que significa para o empresário menor liberdade de ação, porém menor margem de riscos.

Os principais benefícios dessa modalidade de parceria são:

a) para a franqueadora: permite expansão rápida com recursos financeiros e humanos de terceiros.

b) para o franqueado: oportunidade de ter um negócio próprio com menos risco em parceria com uma marca consagrada, recebendo os conhecimentos necessários para operar e administrar sua unidade e poder contar com a assessoria de campo do franqueador.

Na opinião de MAURO (1996), as principais vantagens do modelo consistem em:

- a) permitir penetração de mercado rápida e intensiva;
- b) permitir expansão internacional com maior facilidade;
- c) permitir a ocupação de pontos estratégicos;
- d) a garra empresarial expressa pelo próprio franqueado é muito superior a de um gerente no caso de rede própria;
- e) normalmente o franqueado é alguém da própria comunidade, o que lhe permite maior aceitação e melhor desempenho no mercado local;
- f) custos de operação de uma unidade própria são superiores ao da unidade franqueada;
- g) o número de funcionário para administrar a rede é menor no caso da *Franchising*, e com isso, todas as despesas de administração central também serão menores;
- h) obtenção de economia de escala industrial, administrativa e marketing;
- i) o franqueador pode obter, por meio da rede franqueada, dados sobre o mercado;
- j) redução da carga e riscos trabalhistas e de dependência de sindicatos da categoria;



- k) reconhecimento público;
- l) em caso de dificuldades, o franqueador correrá menores riscos financeiros, pelo menor investimento feito, quando comparado a uma rede própria.
- m) Tem-se, ainda, como vantagens do modelo à uniformidade ou padronização da rede, que é tida com um dos fatores de sustentação do modelo de estrutura.

Outros benefícios garantidos pelo sistema de *Franchising* são a oportunidade de trabalhar com uma marca conhecida e a existência de um conceito de negócio previamente testado e aprovado no mercado.

Maiores perspectivas de sucesso em relação aos outros modelos de empreendimentos também não podem ser desconsideradas. Dados de pesquisa realizada pelo SEBRAE, relativos ao modelo de franquia, afirmam que o índice de quebra no primeiro ano é mínimo (3%) e que 90% das empresas constituídas duram além de dez anos. O negócio é mais durável porque o franqueado recebe apoio do franqueador e aprende a conhecer o negócio antes de começar.

MAURO (1996), afirma que, embora o sistema de *Franchising* apresente grandes probabilidades de sucesso, dado as vantagens acima enumeradas, não é todo perfeito e afirma que as desvantagens consistem em:

- a) menor controle sobre a rede de distribuição do que em relação a uma rede própria;
- b) menor flexibilidade na operação de seus negócios, isto é mudanças de produtos ou serviços, de estratégias de atuação no mercado e outras mudanças facilmente realizada numa rede própria;
- c) maior limitação no uso de canais alternativos de distribuição;
- d) o franqueador ao ceder o direito de operação de uma determinada franquia, expõe-se aos atos negativos que o franqueado possa praticar usando seu nome;
- e) o franqueador perde o lucro que teria se as franquias fossem unidades próprias;
- f) o franqueador assume riscos de litígios legais;
- g) a expansão por ser muito rápida, faz com que o franqueador possa perder seu controle, ou não tenha sustentação financeira, trazendo graves conseqüências;

h) à medida que o tempo passa, o franqueado torna-se mais seguro e menos dependente do franqueador.

Outra desvantagem do sistema, a ser considerada é que o franqueado tem uma autonomia relativa, sujeitando-se as exigências do franqueador, em muitos casos, sem liberdade de escolha.

Como qualquer modelo, o sistema de franquia apresenta vantagens e desvantagens, sendo porém as vantagens muito superiores às desvantagens. Dessa forma, as desvantagens devem ser tratadas como desafios a ser enfrentados pelas empresas, e minimizados por meio de uma implantação profissional do sistema.

### **3.6.2.9 Aspectos jurídicos da franquia**

O modelo de sociedade sob forma de franquia, no Brasil, é regulamentado por uma legislação específica. A Lei 8.955 de 15/12/1994, que disciplina os contratos de franquia, inclui a definição, em seu Art. 2º : Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvido ou detido pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício. E estabelece as exigências mínimas nas relações entre franqueador e franqueada.

A lei é bem simples e sua essência trata da obrigatoriedade de um esclarecimento formal por parte dos Franqueadores previamente ao fechamento de cada negócio de franquia. Esse esclarecimento é feito formalmente por escrito através de um instrumento legal chamado Circular de Oferta de Franquia (C.O.F.). Todas as empresas franqueadoras pertencentes ao sistema de franquia ou que pretendem ingressar nele, obrigatoriamente devem enquadrar-se nessa lei, sem exceção. A C.O.F., é como se fosse um dossiê sobre o Franqueador, e contém também informações técnicas sobre o negócio da franquia em questão, de com total

transparência das informações sobre a franquia a ser vendida. Isto é muito importante para o franqueado potencial, pois proporciona uma ferramenta formal e tempo para análise da oportunidade da franquia, antes da assinatura de qualquer contrato ou do pagamento de qualquer quantia ao Franqueador. Para o Franqueador a C.O.F. também é um instrumento muito útil, pois ao deixar explícito o que compreende exatamente a sua oportunidade de franquia, ele se salva-guarda de dois fatores importantes: o primeiro é a eliminação de expectativas erradas quanto ao próprio negócio escolhido por parte dos franqueados é diferente do que realmente ele é, e o segundo é demonstrar ao franqueado que ele jamais poderá alegar que foi induzido a um mau negócio porque o Franqueador possui excelentes habilidades de vendedor, ou então de má fé. O instrumento C.O.F. deve ser bem elaborado ou de nada adianta.

Além disso, é obrigatório o selo expedido pela ABF, destinado aos franqueadores que atendem às exigências legais concernentes ao sistema de franquia, as disposições do Código de Auto Regulamentação da ABF e que preencham aos requisitos estabelecidos pela Comissão de Ética, conforme Manual de Outorga do Selo de Qualidade.

### **3.6.2.10 Facilitadores da análise do negócio franqueado em relação ao negócio independente**

O sistema de exploração de negócio sob a forma de franquia, dependendo da modalidade, oferece uma série de facilitadores ou pontos relevantes, em relação ao negócio independente, quando da análise de viabilidade.

Lembra-se porém, que qualquer que seja a forma de exploração ou configuração do negócio, haverá sempre a necessidade de se avaliar os detalhes básicos.

#### **a. Quanto ao produto ou serviço**

A franqueadora oferece know-how em linha de produtos ou serviços já desenvolvidos, testados e conhecidos, tecnologia, utilidades, qualidade, preços e diferenciais.

O franqueador tem liberdade, embora limitada, de escolher produtos ou serviços que oferecem menores riscos de mercado.

b. Quanto à localização

A franqueadora oferece todo apoio logístico na escolha do local mais adequado para implantação do negócio, como proximidade do mercado consumidor, facilidades de acesso à matéria-prima, mão-de-obra, infra-estrutura de transportes, comunicações e energia elétrica, incentivos fiscais, favores creditícios, bem como sobre o arranjo físico da empresa: possibilidade de expansão, sistema de luz e ventilação e facilidades na disposição do layout, que justifiquem a sua localização.

c. Quanto a mercado

A franqueadora proporciona à franqueada marca testada, experimentada e com aceitação do consumidor, bem como todo o trabalho de pesquisa e conhecimento do mercado específico, como área de atuação, produto ou serviço, público potencial, concorrentes, fornecedores, preços de comercialização, propaganda, publicidade e promoções e todo o planejamento de marketing, gerando economia de escala.

d. Quanto ao dimensionamento do negócio

A franqueada recebe consultoria quanto à determinação do tamanho do negócio, ou seja volume de produção de cada produto e subproduto, máquinas, equipamentos e veículos necessários para a implementação do negócio e suas características essenciais, construções civis principais e secundárias e instalações em geral, de acordo como os parâmetros técnicos das máquinas e equipamentos a serem instalados, processo produtivo e necessidade de mão-de-obra.

Outro importante fator relaciona-se ao suprimento de máquinas e equipamentos, em que a franqueadora possui know-how quanto à especificação de material, máquinas e equipamentos e administração das relações comerciais com fornecedores, incluindo aspectos jurídicos, e fortalecimento do poder de barganha pois, compra por volumes, com menor custo unitário, para o franqueado.

A liberdade do franqueado é limitada, porém com menores riscos no mercado de fornecedores.

e. Quanto ao modelo de gestão de pessoas e profissionalização

A franqueada recebe assistência técnico-gerencial e consultoria em administração de pessoas, com metodologia testada e aprovada, incluindo aspectos legais e jurídicos, proporcionando economia de escala e redução de riscos.

f. Quanto às finanças

A franqueadora fornece consultoria em administração financeira, devidamente testada e aprovada, com relação ao orçamento de investimento, volume e descrição de obras civis, máquinas, equipamentos, veículos, móveis e utensílios e treinamentos, cálculo do investimento adicional em giro, usos e fontes, orçamento operacional, produção, receitas, despesas, estrutura de custos, resultado operacional, demonstrativo de resultado, orçamento de caixa, fluxo de caixa projetado e controles financeiros básicos.

### **3.6.3 Configuração em Rede de Empresas**

Com o advento da globalização da economia intensificou-se a necessidade de adequar os modos de gestão empresarial com a finalidade dotar as organizações de maior poder de competitividade, padrões internacionais de qualidade e produtividade. As organizações, visando à sobrevivência, manutenção e ampliação de mercado, obrigaram-se a adotar novas formas de gestão de trabalho, de seus produtos e dos seus processos de produção, isto é, ajustar-se às exigências mundiais.

Neste sentido o tema redes de empresas permite um maior entendimento da importância da cooperação e da intensificação dos vínculos interempresas e sua influência sobre a difusão das inovações organizacionais.

NETO (2001), afirma que as parcerias com fornecedores estão se tornando uma necessidade econômica, e que muitas empresas estão definindo parceiros mediante a avaliação intensiva dos processos que podem aprimorar sua qualidade, a competitividade, a tecnologia e a excelência em serviços, entre outros.

De acordo com RIBAULT *et.al.* (*apud* LEON & AMATO NETO, 2002), as redes de empresas, em geral, são constituídas com o objetivo de conquistar mercados em detrimento de concorrentes em desvantagem, face às empresas estarem ligadas por alianças estratégicas. Através do sistema de integração em rede é possível ocupar uma posição dominante no mercado, reforçar a distribuição e desenvolver em comum as atividades complementares de pesquisa e desenvolvimento.

Os princípios básicos da estrutura de rede de empresas são: propósitos unificados, participantes independentes, sistema voluntário de interligações, multiplicidade de líderes e interação de diversos níveis.

Tem-se portanto no sistema, alternativas viáveis para as EPP competir, no mercado globalizado, com mais força e representatividade, além da acessibilidade, cooperação, intercâmbio de experiência e a redução de custos.

O modelo de rede de empresas, pode configurar-se como redes flexíveis de pequenas e médias empresas, como *Clusters* de empresas (agrupamentos), ou como redes de cooperação, geralmente como organizações virtuais, ou ainda como as chamadas “*supply chain management*” ou gerenciamento da cadeia de suprimentos.

Para RIBAULT *et al.* (*apud* LEON & AMATO, 2002), o agrupamento de empresas através de rede, destina-se a favorecer as atividades de cada uma delas sem que estas tenham forçosamente laços financeiros entre si. As empresas em rede complementam-se umas às outras nos planos técnicos (meios produtivos) e comerciais (redes de distribuição) e decidem apoiar-se mutuamente em prioridade, podendo traduzir-se, por exemplo, na criação de uma central de compras comum às empresas da rede. Trata-se pois, de um modo de associação de natureza informal, sendo cada uma das empresas responsável pelo seu próprio destino.

### 3.6.3.1 As redes de empresas de pequeno porte

Na atual conjuntura, de crescente acirramento da concorrência e redução das margens de contribuição, ocasionadas pela economia globalizada, as empresas de pequeno porte buscam opções que possam atender às suas necessidades de sobrevivência e crescimento. Devido às limitações para competirem isoladamente, encontram no modelo de rede de empresas, uma forma de articular entendimentos com outras, de igual porte, para a formação de parcerias que tragam benefícios e incremento da atividade empresarial, gerando sinergismo e fortalecimento recíproco.

O modelo de organização de empresas através de integração em redes, adapta-se bem às EPP, para quem este tipo de associação é uma maneira de se fortalecer, competir e cooperar ao mesmo tempo, mantendo-se independentes.

Para CASAROTTO (2002, p.205), as pequenas empresas podem ser competitivas, inclusive em nível internacional, se inseridas em redes flexíveis. Os consórcios da região italiana da Emilia Romana são o exemplo vivo dessa afirmação.

### 3.6.3.2 Classificação das redes de empresas

Para GRANDORI & SODA (*apud* LEON & AMATO NETO, 2002), as redes interempresariais, são classificadas segundo o grau de formalização, centralização e mecanismos de cooperação, como:

a) Redes Sociais — onde o relacionamento das integrantes não é regido por nenhum tipo de contrato formal, podendo ser subdivididas em Redes Sociais Simétricas ou Redes sociais Assimétricas: Nas Redes Sociais Simétricas não existe poder diferenciado, isto é, todos as participantes têm a mesma capacidade de influência. Já as Redes Sociais Assimétricas há a presença de um agente central e, com freqüência, existem contratos formais entre as empresas parceiras, referindo-se às especificações de produtos ou serviços negociados, e não à organização do relacionamento entre as firmas;

b) Redes Burocráticas — são caracterizadas pela existência de um contrato formal que se destina a regular não somente as especificações de fornecimento, como também as relações entre as empresas membros.

c) Redes Proprietárias — caracterizam-se pela formalização de acordos relativos ao direito de propriedade. As Redes Proprietárias Simétricas são as *joint-ventures*, geralmente empregadas na regulação das atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D), inovação tecnológica e de sistemas de produção de alto conteúdo tecnológico. Já as Redes Proprietárias Assimétricas são associações do tipo *capital-ventures*, que relacionam o investidor de um lado e a empresa parceira de outro;

CASAROTTO (*apud* LEON & AMATO NETO, 2002), apresenta, dois tipos de redes para pequenas empresas: O *top-down*, caracterizado pelo fato de que empresas de menor porte fornecem direta e indiretamente sua produção a uma empresa-mãe, através de sub contratações, terceirizações, parcerias e outras formas de repasse de produção. Neste caso, tanto empresa-mãe quanto suas dependentes competem pela liderança de custos. O outro modelo é a rede flexível de pequenas empresas, que acontece quando EPP reúnem-se através da formação de um consórcio com objetivos comuns, com cada uma das empresas sendo responsável por uma parte do processo de produção, de sorte que, o conjunto das atividades das componentes e a sua forma de funcionamento faz com que elas atuem tal como uma grande empresa. Desta forma, as EPP conseguem maior competitividade por obterem boa relação entre flexibilidade e custo.

Para WOOD JR. E ZUFFO (*apud* LEON & AMATO NETO, 2002), existem três tipos de estruturas para redes:

a) estrutura modular, na qual a empresa mantém suas atividades essenciais e terceiriza as atividades de suporte, mantendo o controle sobre as mesmas;

b) a estrutura virtual que liga temporariamente as redes de fornecedores, clientes e ou concorrentes, e

c) a estrutura livre de barreiras que define funções, papéis e tarefas menos rígidas dentro da organização.



Segundo VERRI (*apud* LEON & AMATO NETO, 2002), existem outros tipos de redes de empresas, identificadas como:

a) rede estratégica desenvolvida a partir de uma empresa, que controla todas as atividades, como por exemplo, as montadoras de veículos e sua rede de fornecedores;

b) rede linear, a partir da cadeia de valor, sendo seus participantes os elos da cadeia, indo dos fornecedores de matéria prima até o cliente e

c) rede dinâmica cujo relacionamento é intenso e variável entre as componentes, onde a liderança não é fixa. É considerado o modelo mais flexível e aberto de rede e o que melhor se adapta às empresas virtuais. Nele cada participante contribui com suas competências essenciais.

Dentre as mais recentes formações de redes de empresas encontrados na literatura, estão os *Clusters* e as Organizações Virtuais.

Por *Cluster*, entende-se, de forma genérica, a concentração setorial e geográfica de empresas. Dentre as vantagens cita-se o ganho de eficiência coletiva, a competitividade e os benefícios da ação coletiva.

Importa salientar que os *Clusters* são formados apenas quando ambos os aspectos setorial e geográfico estão concentrados. Num *Cluster* encontra-se um amplo escopo para a divisão de tarefas entre empresas, bem como para a especialização e para a inovação, elementos essenciais para a competição além de mercados locais. Embora haja grande dificuldade de caracterização dos *Clusters*, já que os sistemas produtivos nem sempre podem ser claramente separados nas categorias disperso ou aglomerado, esta dificuldade não altera os benefícios que modelo traz, como ganhos em eficiência coletiva e que raramente produtores separados podem atingir.

Convém observar, que a concentração geográfica e setorial de EPP são sinais evidentes da formação de um conglomerado (*Cluster*), porém não suficientes para garantir benefícios diretos para todos os seus membros, só possíveis através de um conjunto de facilitadores, como:

a) divisão do trabalho e da especialização entre produtores;

- b) estipulação da especialidade de cada produtor;
- c) surgimento de fornecedores de matérias primas e de máquinas;
- d) surgimento de agentes que vendam para mercados distantes;
- e) surgimento de empresas especialistas em serviços tecnológicos, financeiros e contábeis;
- f) surgimento de uma classe de trabalhadores assalariados com qualificações e habilidades específicas;
- g) surgimento de associações para a realização de *lobby* e de tarefas específicas para o conjunto de seus membros.

Para LEON & AMATO NETO (2002), esses fatores representam o conceito de eficiência coletiva. Embora a literatura existente apresente um vasto leque de explicações sobre a formação e desenvolvimento dos *Clusters*, ela geralmente não explica o por quê *Clusters* específicos surgem em determinados locais.

O modelo de Empresa Virtual pode ser entendido sob dois pontos de vista: um funcional e outro institucional. Do ponto de vista funcional, a Empresa Virtual, tem como principal característica a concentração de competências essenciais, que são coordenadas de forma dinâmica e orientadas para a solução de problemas, através de uma base superior da tecnologia da informação. Sob este ponto de vista uma Empresa Virtual não se refere apenas a uma forma organizacional a mais, mas sim, uma qualidade aplicável a quaisquer organizações. Do ponto de vista institucional, constitui-se na combinação das melhores competências essenciais de empresas independentes que cooperam entre si. Elas são conectadas através do uso das modernas tecnologias durante o tempo necessário para a realização de um objetivo específico de negócio, sem considerar as fronteiras das empresas independentes ou dos países a que pertencem. Na configuração de redes de Empresas Virtuais, cada membro tem acesso aos recursos existentes em toda a rede. O risco de cada empreendedor, especialmente no caso de grandes projetos, é dividido entre os parceiros da rede.

GOLDMAN (*apud* LEON & AMATO NETO, 2002), destacam as seguintes razões estratégicas para a adoção do modelo das organizações virtuais na análise da competitividade:

a) o compartilhamento de recursos, instalações e eventualmente competências a fim de ampliar o alcance geográfico ou tamanho aparente que um concorrente pode oferecer a um cliente;

b) divisão de riscos e os custos de infra-estrutura para candidatar-se á concorrência.

### **3.6.3.3 Vantagens das redes de empresas**

Dado às diversas formas que pode tomar a rede de empresas, não se pode definir, como regra única, as vantagens desse modelo de gestão. Em contrapartida, não existe modificação no grau de exclusividade que cada uma das empresas da rede tem sobre a sua atividade.

Na opinião de CASAROTTO (2002, p. 55), a cooperação entre pequenas empresas é algo irreversível como a globalização, ou melhor, talvez seja a maneira como as pequenas empresas possam assegurar sua sobrevivência e a sociedade garantir seu desenvolvimento equilibrado.

Para LEON (1998), as redes de empresas são formadas, com o objetivo de reduzir incertezas e riscos, organizando atividades econômicas através da coordenação e cooperação entre empresas.

Na opinião de NETO (2001), o modelo de rede de empresas constitui-se numa verdadeira parceria onde todos lucram. A empresa-mãe transfere a seu fornecedor o que há demais moderno em tecnologia e dá o suporte técnico para que o parceiro evolua e consiga baratear seu produto. O fornecedor ganha novos mercados a partir de seu vínculo com uma grande empresa. A garantia de compra de altos volumes pela empresa-mãe dá o fôlego necessário para que a empresa-destino se consolide e cresça.

NETO (2001), afirma ainda que esse tipo de parceria gera melhorias no processo produtivo, na qualidade da organização compradora e, conseqüentemente, aumentar a competitividade de seus produtos.

O autor acrescenta que, numa relação de parceira, a empresa-mãe pode financiar projetos tecnológicos da empresa-rede, oferecer programas de treinamento e de gestão de qualidade, compartilhar centros de processamento de dados e administrar verbas cooperadas de publicidade, entre outras atividades que podem ser realizadas conjuntamente.

Na opinião de CASAROTTO (2002, p.211), a empresa-mãe pode comprar largas quantidades, com preços menores e concorrem para a diminuição dos estoques das empresas integradas, desobrigando-as de compras individuais em larga escala, com a conseqüente redução do custo de armazenamento.

De acordo com RIBAULT *et al.* (apud LEON & AMATO NETO, 2002), no modelo de associação em rede de empresas as principais vantagens, são:

1) cada empresa de uma rede pode aprofundar-se numa especialidade, é ao nível do conjunto que se faz à perenidade de todo, o *know how* das atividades;

2) as empresas de uma rede podem deste modo tornar-se o reflexo da atividade econômica dessa rede, é uma maneira de pôr em prática o modelo da cadeia de valor de Porter;

3) as empresas escolhem-se por afinidade, podendo constituir uma rede profundamente original relativamente às empresas concorrentes, conferindo a si próprias um grau elevado de exclusividade.

#### **3.6.3.4 Inconvenientes da formação de redes de empresas**

Para RIBAULT *et al.* (apud LEON & AMATO NETO, 2002), a inconveniência da rede de empresas está na inexistência de forma jurídica precisa e no risco de instabilidade da rede a partir do momento em que os parceiros não respeitarem os compromissos informais de apoio mútuo. Para terem sucesso, as empresas pertencentes a uma rede, devem estabelecer entre elas laços de caráter contratual.

### **3.6.3.5 Facilitadores da análise do negócio integrado em rede, em relação ao negócio independente**

Devido à diversidade de estruturas das redes de empresas, não se pode definir, como regra única, os facilitadores desse modelo de aliança estratégica em relação à empresa independente, quando da elaboração de um plano de negócio. Porém é notório que, a configuração em rede de empresas oferece uma série de pontos relevantes, que favorecem o desempenho dos empreendimentos assim organizados, reduzindo o nível de risco. Contudo, não se descarta a necessidade de se avaliar detalhadamente cada negócio em particular.

#### **a. Quanto ao produto ou serviço**

As empresas configuradas em rede complementam-se umas às outras nos planos técnicos e comerciais, onde cada empresa pode aprofundar-se numa especialidade.

A empresa-mãe transfere a seu fornecedor o que há de mais moderno em tecnologia e dá o suporte técnico (*know-how*) para que o parceiro evolua em sua linha de produtos ou serviços.

Esse modelo de configuração gera melhorias no processo produtivo, na qualidade e aumenta a competitividade de seus produtos. As redes colaborativas, geram modelos e novas idéias e são responsáveis pelo desenvolvimento de grande número de novos produtos.

#### **b. Quanto à localização**

As empresas integradas em redes de cooperação escolhem a localização em uma determinada área, devido à existência de grande número de firmas, disponibilidade de mão de obra e infra-estrutura institucional, mercado consumidor e facilidade de acesso à matéria-prima, objetivando as vantagens da aglomeração.

### c. Quanto ao mercado

Nas alianças estratégicas sob o modelo de integração em rede, no caso de uma central de compras, a empresa-mãe fornece à integrada marca testada, experimentada e com aceitação do consumidor e interação com fornecedores, preços de comercialização, propaganda, publicidade e promoções e todo o planejamento de marketing, gerando economia de escala. A compra de altos volumes pela empresa-mãe dá o fôlego necessário para que a empresa-destino se consolide e cresça.

No modelo mãe-rede, as empresas de menor porte fornecem direta e indiretamente sua produção a uma empresa-mãe, sem terem que se preocupar com o mercado consumidor. Isso permite a fornecedora ganhar novos mercados a partir de seu vínculo com uma grande empresa-mãe.

O modelo de cooperação em rede de empresas tem como principal objetivo reduzir incertezas e riscos do mercado, com isso as empresas participantes ganham maior poder de competitividade, facilidade para conquistar mercados, ocupar posição dominante, reforçar a distribuição e desenvolver em comum as atividades complementares de pesquisa e desenvolvimento.

Esse modelo de gestão facilita o surgimento de fornecedores de matérias primas e de máquinas, de agentes que vendam para mercados distantes e de empresas especialistas em serviços tecnológicos, financeiros e contábeis além de favorecer o suprimento de mão-de-obra qualificada.

A rede de empresas permite, aos pequenos negócios, competir em escala global, sem terem que arcar sozinhos com os custos e incertezas vultuosos que esta empreita acarreta.

### d. Quanto ao dimensionamento do negócio

No modelo de integração em rede, a empresa mãe é responsável por experimentos, pela diminuição de custos, pela avaliação da qualidade e pela

flexibilização tecnológica, compatível com as necessidades e orçamento de cada empresa sistemista da rede.

Assim, a fornecedora recebe consultoria quanto à determinação do tamanho do negócio, volume de produção de cada produto e subproduto, máquinas, equipamentos e veículos necessários para a implementação do negócio e suas características essenciais, construções civis e instalações em geral, processo produtivo e necessidade de mão-de-obra.

Quanto ao suprimento de máquinas e equipamentos, a empresa-mãe ou a central de compras (conforme o caso), possui know-how concernente à especificação de material, máquinas e equipamentos e administração das relações comerciais com fornecedores, incluindo aspectos jurídicos, e forte poder de barganha pois, compra por volumes, com menor custo unitário, para o integrado.

e. Quanto ao modelo de gestão de pessoas e profissionalização

A integrada pode receber assistência técnico-gerencial e consultoria em administração de pessoas, com metodologia testada e aprovada, incluindo aspectos legais, proporcionando economia de escala e redução de riscos.

A empresa-mãe pode financiar projetos tecnológicos da empresa-rede, oferecer programas de treinamento e de gestão de qualidade, compartilhar centros de processamento de dados e administrar verbas cooperadas de publicidade, entre outras atividades que podem ser realizadas conjuntamente. Nos serviços de suporte são incluídos pesquisas industriais, treinamento vocacional, consultoria e marketing.

f. Quanto às finanças

Embora se trate de associação informal, onde cada uma das empresas é responsável pelo seu próprio destino, no modelo de integração empresa mãe-rede, a empresa mãe pode fornecer consultoria em administração financeira, experimentada e aprovada, incluindo orçamento de investimento necessário à implementação do negócio, investimento adicional em giro, orçamento operacional, produção, receitas,

despesas, estrutura de custos, resultado operacional, demonstrativo de resultado, orçamento de caixa , fluxo de caixa projetado e controles financeiros básicos.

O investimento compartilhado em instalações e eventualmente competências, infra-estrutura, em modernização tecnológica e gerencial reduz o volume e os custos do capital, aumentando o retorno sobre o investimento e libera capital de giro que poderá se re-locado nas áreas-chave da empresa. Outro fator fundamental é o de facilitar o acesso ao crédito, a prazos, taxas e volumes compatíveis com as atividades exploradas pela rede.

### **3.6.4 Consórcio de empresas**

O crescimento da concorrência num mercado globalizado, impõe às EPP uma necessidade cada vez maior de se unirem sob a forma de associações a fim de atender problemas de ordem econômica e garantir a sobrevivência no mercado.

Consórcio de Empresas é uma modalidade de organização de empresas com o fim de aumentar sua produtividade e competitividade no mercado. Seu objetivo é desenvolver ações de promoção, de natureza multidisciplinar com vista agrupar empresas de um ou mais setores de indústria, em âmbito nacional, estadual ou regional, com foco nas empresas de pequeno porte.

Para LEON & AMATO NETO (2002), as alianças de serviços ou consórcios são definidos por um grupo de organizações que tenham uma necessidade similar (freqüentemente empresas de um mesmo setor industrial), que se juntam para criar uma nova entidade que venha a preencher aquela necessidade de todas.

Segundo REICHEL(2002), a idéia básica do consórcio de empresas é a filosofia do associativismo, onde a empresa pequena não precisa lutar para se tornar grande e, muitas vezes, falir por não possuir suporte tecnológico das grandes, mas sim continuar pequena mas com uma enorme capacidade competitiva. Neste princípio os atores do consórcio de empresas são as instituições de pesquisa, cooperativas de créditos, centro de catalisadores de tecnologia, observatórios econômicos, bancos,



as empresas, governo, fórum local de desenvolvimento e o consórcio propriamente dito que é o instrumento de integração. Sob o ângulo de gestão estratégica o consórcio simula a administração de uma grande empresa, mas tem muito mais flexibilidade de atendimento a pedidos diferenciados, na realidade são pequenas empresas agregando valores, onde acontece uma multiplicação dos resultados e não uma somatória.

De acordo com CANDIDO & ABREU (2002), os novos modelos organizacionais, baseados na formação de alianças, são alternativas viáveis para superar a maior partes dos problemas enfrentados pelas EPP. Atuando de forma articulada e em parceria, as EPP poderão obter as devidas condições de sobrevivência, crescimento e competitividade, concorrer com grandes empresas e ampliar sua participação nos mercados nacionais e internacionais. Neste sentido, um consórcio de EPP seria um conjunto de empresas, participando de um mesmo negócio, de forma autônomas e harmônicas, operando em um regime de intensa cooperação, onde cada uma das firmas executa uma ou mais etapas do processo de produção, comercialização e distribuição de produtos e serviços, assim como a complementaridade de práticas gerenciais.

CASAROTO & PIRES (*apud* CANDIDO & ABREU,2002) explicitam o surgimento na Itália que a formação de redes de pequenas e médias empresas podem ter finalidades diferentemente do processo de Relação e Organização industrial dentro da "especialização flexível", com as seguintes variações :

a) Consórcio de Valorização do produto, onde as cooperativas, empresas de comercialização e produtores se unem e investem em marketing para tornar um determinado produto conhecido, além fronteira, valorizando sua origem, marca e adequação em relação às normas de qualidade estabelecidas pelos participantes, diferenciando o produto pela qualidade, pela apresentação da embalagem, dentre outras características peculiares.

b) Consórcio de formação de produto, no qual as empresas unem-se com objetivos amplos ou restritos, simulando a administração de uma grande empresa,

muito mais flexível, podendo interferir na forma do produto, valorização e desenvolvimento, comercialização e exportação do mesmo;

c) Cooperativas e consórcios de garantia de crédito, as quais possibilitam créditos baratos, abundantes e ágeis para as empresas cooperadas.

Para os autores, esse tipo de organização em consórcios é uma forma intermediária de arranjo entre a desintegração vertical por meio dos sistemas de subcontratação de uma grande empresa e as redes horizontais de pequenas empresas. É uma rede horizontal, mas baseada em um conjunto de relações periféricas-centrais, tanto no lado da oferta como no lado da demanda.

A idéia central do modelo organizacional em consórcio é de que a união faz a força. Desta forma, pode-se dizer que à medida que se aumentam as dificuldades, as EPP vão adquirindo uma inteligência criativa, e o consórcio consegue dar mais solidez e segurança às pequenas empresas, gera empregos, aumenta a renda da região traz prosperidade e aumenta a competitividade empresarial e deixa a comunidade com a capacidade de gerir seu próprio destino.

Diversos autores enfatizam a rede e o consórcio de empresas como alternativas perfeitamente viáveis à realidade do mercado em que as pequenas empresas atuam. A começar por CASAROTTO F<sup>o</sup>. (1999), que vê nesse modelo uma importante saída estratégica e evoca exemplos de mecanismos de integração na Região da Emilia Romana, na Itália. Ressalta o autor que: na rede flexível de empresas (base do exemplo italiano), as empresas unem-se por um consórcio com objetivos amplos ou mais restritos. O consórcio visa à promoção da capacitação e o suporte às empresas, nas mais diversas variáveis estratégicas e gerenciais para a conquista de vantagens competitivas duradouras como a inovação tecnológica.

Segundo CASAROTTO F<sup>o</sup>. (2002, p.214), os consórcios podem ser constituídos com objetivos de compra, transporte, estocagem, pesquisa e desenvolvimento de produto, manutenção de laboratórios, consultoria empresarial, publicidade, participação em feiras, capacitação pessoal, contabilidade, tratamento de afluentes,

patentes ou concessões, certificação de qualidade, exportação, garantia fidejussória ou sub fornecimento.

Na opinião de CASAROTTO F<sup>o</sup>. (2002,p.211), as funções de marketing e logística de distribuição são funções complexas que normalmente não podem ser bem desempenhadas por pequenas empresas atuando isoladamente. Marketing envolve definições de marketing *mix* (produtos, preços, promoção, forma de distribuição, atendimento e inovação), além de conhecimentos de mercado internacional. Logística envolve conhecimentos de marketing, distribuição, transportes e produção. São necessários elementos altamente capacitados para essas funções. A entidade representativa do consorcio pode arcar com essas funções tendo elementos capacitados.

A constituição de redes de empresas através de consórcios pode agregar, como diferencial em relação às EPP independentes, as seguintes vantagens:

- Aumenta o volume dos negócios, fortalecendo a competitividade
- Permite a evolução tecnológica do negócio, pela troca de benefícios entre empresas consorciadas.
- Gera emprego, em função do aumento da produção;
- Fortalece a região de atuação das empresas;
- Especializa a produção de cada empresa componente do consorcio;
- Melhora a qualidade dos produtos

Como afirma CASAROTTO F<sup>o</sup> (2002,p .211), nas redes de empresas ou nos consórcios de empresas, a produção pode ser compartilhada, através do uso de recursos que seriam subutilizados se fossem ocupados por apenas uma das empresas. Contudo, o compartilhamento vai além, por meio do uso conjunto de know-how e divisão de riscos no desenvolvimento de novos processos.

O modelo de associação de empresas através de consórcio não possui personalidade jurídica própria. As empresas que o integram conservam sua autonomia e personalidade, não havendo entre elas relação de subordinação, mesmo que alguma tenha maior participação ou parcela de responsabilidade no empreendimento. O consórcio, portanto, não deve interferir na administração interna

das empresas consorciadas. Essas, porém, se comprometem nas condições previstas no respectivo contrato, por obrigações, sem presunção de solidariedade.

O Projeto de formação de Consórcio é a descrição detalhada do conjunto de atividades e ações, com objetivo de associar empresas e otimizar esforços de promoção e comercialização de seus produtos e serviços no exterior.

Ressalte-se que a relação de igualdade entre os associados é à base do consórcio. Preservando o poder de decisão e a autonomia de cada um, o consórcio não enseja, portanto, subordinação hierárquica de um parceiro a qualquer outro ou à entidade administradora.

O consórcio pode assumir qualquer das formas juridicamente previstas no Código Civil, sendo usual ser instituído como associação ou sociedade civil, com ou sem fins lucrativos. A partir do acordo inicial, devem ser providenciados:

a) Estatuto ou Regimento Interno do consórcio e o conseqüente registro no cartório competente e/ou na Junta Comercial do município sede;

b) Ata da Assembléia Geral de aprovação do estatuto, onde devem constar os nomes e qualificações dos dirigentes escolhidos; e

c) Inscrição no Cadastro Geral de Contribuintes (CGC) – mesmo que não declare rendas.

d) A estrutura de um consórcio deve ser ágil e, portanto, precisa ser simples, leve e desburocratizada, principalmente por se tratar mais de um instrumento do que de uma nova instância. A administração de um consórcio deve zelar pela condição de igualdade entre os parceiros.

e) A partir da experiência de diversos consórcios, de maneira geral, observa-se que a sua estrutura administrativa deve conter:

- Um Conselho Consultivo ou de Administração – nível maior de deliberação, em geral composto pelos representantes das empresas consorciadas, que é responsável pela condução da política de negócios do consórcio;
- Um Conselho Fiscal – responsável pelo acompanhamento da gestão financeira consórcio;
- Um Diretor Executivo ou Coordenador Geral – responsável pela implementação

- das ações e projetos aprovados pelo Conselho Consultivo.
- Equipes de apoio técnico e administrativo – profissionais especializados, contratados (sob regime da CLT) para desenvolver as funções do consórcio não contratadas com terceiros e acompanhar estas últimas.

As atividades a serem desenvolvidas pelo consórcio para consecução de seus objetivos são em geral formuladas pelo Diretor Executivo (ou Coordenador Geral) em um plano de trabalho específico, submetido à aprovação do Conselho Consultivo. Este plano e suas revisões periódicas são indispensáveis à harmonização, integração e alavancagem de recursos comuns na busca dos resultados almejados.

As empresas partícipes são as fontes (ou repassadores) de recursos para instalação e funcionamento do consórcio. Na condição de beneficiárias e mantenedoras, as empresas assumem compromissos contratuais, de médio e longo prazo, com vista à consecução do objeto consorcial. As aplicações destes recursos são regimentalmente estipuladas, se refletem no orçamento que deve acompanhar o plano de trabalho do consórcio.

O consórcio deve prestar às empresas consorciadas, informações periódicas, pesquisas de mercado, difusão de informações, campanhas de marketing territorial e setorial, serviços financeiros, participação em feiras nacionais e internacionais, consultorias, projetos específicos, formação e, convenções e exposições. E cumprir suas principais funções, quais sejam: identificação das oportunidades de mercado, análise das necessidades da empresa e definição conjunta do perfil dos potenciais parceiros, identificação dos potenciais parceiros nos mercados internacionais de interesse e, assistência à empresa sócia nas primeiras fases da negociação;

Para CASAROTTO F<sup>o</sup> (2002, p.212),

“as entidades representativas do consórcio, podem desenvolver, entre outras, as seguintes atividades: P&D (monitoramento setorial, desenvolvimento de produtos, engenharia do processo), logística de aquisições: (compras, estocagem de materiais, transporte de materiais), logística de distribuição: (estocagem de

produtos, transporte e redes de distribuição) e Marketing: (atualização setorial, marca, vendas, atendimento e assistência)”.

O autor explica ainda que a gestão inicia-se por estratégia. Os monitoramentos setorial, mercadológico e tecnológico exigem conhecimento e adoção de técnicas investigatórias como a análise de cenários. A gestão da qualidade, a preocupação com recursos humanos e a obtenção de recursos financeiros em condições favoráveis são funções a serem exercidas pela entidade representativa do consórcio.

#### **3.6.4.1 Facilitadores da análise de negócio sob a configuração em consórcio, em relação ao negócio independente.**

O principal objetivo do consórcio de empresas é desenvolver ações de promoção, de natureza multidisciplinar com vista a agrupar empresas de um ou mais setores, em âmbito nacional, estadual ou regional, visando aumentar a produtividade e a competitividade.

Sua constituição pode agregar, como diferencial em relação às EPP independentes, uma série de facilitadores quando da elaboração de um plano de negócio.

Ressalta-se, porém que, independente da forma de exploração do negócio, haverá sempre a necessidade de se avaliar detalhadamente cada negócio em particular.

##### **a. Quanto ao produto ou serviço.**

O consórcio de empresa funciona como instituições de pesquisa, cooperativas de créditos, centro de catalisadores de tecnologia, observatórios econômicos, fórum local de desenvolvimento e, embora sem a competência para decidir ou opinar sobre questões de ordem interna das empresas consorciadas, pode dispor de equipes de apoio técnico e administrativo e profissionais especializados, contratados para desenvolver as funções do consórcio, capazes de orientar as consorciadas sobre

linhas de produtos ou serviços e subprodutos a serem desenvolvidos, tecnologia, utilidades, qualidade, preços e diferenciais.

Em se tratando de consórcio de formação de produto, pode interferir na forma do produto, valorização e desenvolvimento, comercialização e exportação do mesmo.

b. Quanto à localização

Pela sua natureza e objetivos, o consórcio oferece todo apoio logístico na escolha do local mais adequado para implantação do negócio, como mercado consumidor, facilidades de acesso à matéria-prima, mão-de-obra, infra-estrutura existente, incentivos fiscais e favores creditícios.

c. Quanto ao mercado

O consórcio presta às empresas consorciadas, informações periódicas, pesquisas de mercado, difusão de informações, campanhas de marketing territorial e setorial, serviços financeiros, participação em feiras nacionais e internacionais, consultorias, projetos específicos, formação e, convenções e exposições. Identifica as oportunidades de mercado e potenciais parceiros nos mercados nacional e internacional, incluindo consultoria sobre questões ligadas à exportação.

Facilita a evolução do negócio, especializa a produção, melhora a qualidade dos produtos e permite a evolução tecnológica, pela troca de benefícios entre as empresas consorciadas, aumento no volume dos negócios e fortalecendo a competitividade.

d. Quanto ao dimensionamento do negócio

O consórcio pode fornecer à consorciada, consultoria quanto à determinação do tamanho do negócio, volume de produção de cada produto e subproduto, máquinas, equipamentos e veículos necessários para a implementação do negócio e suas características essenciais, construções civis e instalações em geral, processo produtivo e necessidade de mão-de-obra.

No que se refere ao suprimento de máquinas e equipamentos, o consórcio pode orientar a consorciada sobre as especificações de material, máquinas e equipamentos e administração das relações comerciais com fornecedores.

e. Quanto ao modelo de gestão

O consórcio facilita a promoção da capacitação e suporte às empresas, nas mais diversas variáveis estratégicas e gerenciais para a conquista de vantagens competitivas. Permite assimilar novas tecnologias e oferecer à sua clientela, um atendimento de maior amplitude.

Sob o ângulo de gestão estratégica o consórcio simula a administração de uma grande empresa, mas tem muito mais flexibilidade de atendimento a pedidos diferenciados. Na realidade, são pequenas empresas agregando valores e gerando sinergismo.

O consórcio pode proporcionar assistência técnico-gerencial e consultoria em administração de pessoas, incluindo aspectos legais, proporcionando economia de escala e redução de riscos, oferecer programas de treinamento e de gestão de qualidade, compartilhar centros de processamento de dados e administrar verbas cooperadas de publicidade, entre outras atividades que podem ser realizadas conjuntamente. Nos serviços de suporte são incluídos pesquisas industriais, treinamento vocacional, consultoria e marketing.

f. Quanto às finanças

O consórcio pode fornecer consultoria em administração financeira, devidamente experimentada e aprovada, incluindo orçamento de investimento fixo necessário ao negócio, investimento adicional em giro, orçamento operacional, demonstrativo de resultado, orçamento de caixa, fluxo de caixa projetado e controles financeiros básicos.



O investimento compartilhado em instalações e eventualmente competências, infra-estrutura, em modernização tecnológica e gerencial reduz o volume e os custos do capital, aumenta o retorno sobre o investimento e libera capital de giro que poderá se re-locado nas áreas-chave da empresa.

Outro fator fundamental é o de facilitar o acesso ao crédito, a prazos, taxas e volumes compatíveis com as atividades exploradas pela rede. Cooperativas e consórcios de garantia de crédito, possibilitam créditos baratos, abundantes e ágeis para as cooperadas ou consorciadas.

Apesar de não competir ao consórcio, a realização de negócios em nome da empresa consorciada, gera benefícios nas relações com fornecedores e empresas de crédito e fomento, em função de sua representatividade.

### **3.6.5 Empresas independentes**

Na opinião de PINTO (2000), a liberdade para trabalhar independentemente, é um importante fator motivacional do empreendedor, especialmente se arraigado no desejo de tomar as próprias decisões, assumir riscos e colher a recompensa, circunstâncias muitas vezes tolhida na vida como empregado.

As EPP independentes, são livres para definir seu modelo de gestão, todavia, necessitam criar e definir todas as ações de produção, marketing (*mix* de produtos, preços, promoções, propaganda, canais de distribuição, etc.), finanças e gestão de pessoas.

Desta forma, as empresas independentes, por não estarem presas a modelos de gestão pré-definidos, mostram-se mais livres e ágeis para responder às solicitações específicas de suas demandas, adotando estratégias as mais criativas possíveis e com a rapidez que o mercado exige, o que as torna mais competitivas em relação aos negócios que atuam em parceria (franquias, terceirizadas, redes ou consórcios).

Assim, a liberdade da gestão dos negócios e a flexibilidade na condução do processo decisório poderão ser diferenciais competitivos que, a médio e em longo prazo, trarão reflexos na situação financeira desses empreendimentos.

Teoricamente, uma empresa independente é aquela capaz de gerir todo seu funcionamento sem qualquer tipo de interferência externa, surgida a partir de idéias pessoais, capital próprio e oportunidades de mercado, onde se coloca em prática: projetos e experiência prévia.

Vale ressaltar porém, que toda e qualquer tipo de empresa, por mais que tenha recursos próprios, idéias inusitadas ou não, sempre dependerão de algum tipo de infra-estrutura prévia, seja em energia, saneamento ou qualquer tipo de matéria-prima, materiais ou equipamentos provenientes de outras empresas para seu funcionamento, acarretando com isso uma certa dependência de outras instituições para ser criada, sobreviver e desenvolver-se como organização.

### **3.6.5.1 Tópicos relevantes na análise negócio independente**

Um dos poucos benefícios da exploração de um negócio independente, ante a responsabilidade de arcar, sozinho, com os riscos inerentes ao negócio é que as empresas independentes são mais livres para responderem às solicitações específicas, permitindo-lhes estratégias mais criativas e rápidas, tornado-as mais competitivas em relação às parcerias.

Por essa razão, a análise de viabilidade de um projeto de negócio independente exige muito mais que as modalidades de exploração em parceria, especificamente os pontos mais relevantes que a seguir se descrevem:

#### **a) Quanto ao produto ou serviço**

O negócio independente carece de *know-how* para criar produtos ou serviços, desenvolver, testar e implantar no mercado e isso requer tempo para conquistar a aceitação da marca e dos produtos ou serviços a serem produzidos e

comercializados. O empreendedor tem plena liberdade para escolher produtos ou serviços, mas assume, sozinho, todo o risco do negócio.

#### b. Quanto à Localização

Mesmo contando com conhecimento e experiência do empreendedor, um negócio independente tem maiores dificuldades quanto às questões logísticas na escolha do local mais adequado para instalação, testar mercado consumidor, fornecedor e concorrente e definições relativas ao arranjo físico da empresa. Às vezes, tem que contratar consultoria, cujo custo é maior que nas outras formas de exploração compartilhada (franquia, redes, consórcio e terceirizada).

#### c. Quanto ao mercado

A exploração de negócio independente necessita pesquisar marca já testada, experimentada e com aceitação do consumidor ou desenvolver e institucionalizar a sua própria marca, bem como se responsabilizar por todo o trabalho de pesquisa e conhecimento do mercado, como área de atuação, produto ou serviço, público potencial, concorrentes, fornecedores, preços de comercialização, propaganda, publicidade e promoções e todo o planejamento de marketing. Na maioria das vezes, isso requer a contratação de serviços de consultoria externa, com custos elevados.

#### d. Quanto ao dimensionamento do negócio

Apesar da liberdade de ação, o empreendedor independente deve deter conhecimento e habilidades para determinar o tamanho do negócio, o volume de produção de cada produto e subproduto, máquinas, equipamentos e veículos necessários à implementação do negócio e suas características essenciais, construções civis principais e secundárias e instalações em geral, de acordo como os parâmetros técnicos das máquinas e equipamentos, processo produtivo e necessidade de mão-de-obra ou terá que contratar consultoria especializada.

Um negócio independente tem a liberdade de seleção e aquisição, porém, maiores dificuldades quanto ao suprimento de máquinas e equipamentos, devendo testar tecnologia e custos e administrar as relações comerciais com fornecedores,

podendo enfrentar maiores riscos no mercado fornecedor, além do reduzido poder de barganha pois, compra em pequenas quantidades, com maior custo unitário.

e. Quanto ao modelo de gestão de pessoas e profissionalização

Num negócio independente, quando o empreendedor não dispuser de conhecimento e experiência comprovados, há necessidade de testar métodos de administração de forma independente ou contratar consultoria e assessoria técnico-gerencial e em administração de pessoas, com metodologia testada e aprovada, incluindo aspectos jurídicos, ocasionando elevação dos custos.

f. Quanto às finanças

A exploração de negócio independente requer conhecimento e experiência em administração financeira, devidamente testada e aprovada, com relação ao orçamento de investimento fixo e em adicional em giro, usos e fontes, orçamento operacional, produção, receitas, despesas, estrutura de custos, resultado operacional, demonstrativo de resultado, orçamento de caixa, fluxo de caixa projetado e controles financeiros básicos, ou a contratação de consultoria em finanças, cujos custos são elevados.

Em função do tema e dos objetivos da pesquisa, o presente capítulo tratou da revisão literária (teórica) sobre as empresas de pequeno porte, incluindo as configurações estratégico-empresariais e permite concluir pela importância das EPP para a economia brasileira e pelos benefícios que a exploração conjunta e cooperativa pode proporcionar, com vistas à redução dos riscos, dificuldades e limitações das EPP para competir isoladamente, ganhar sinergia e garantir a sobrevivência no mercado. O capítulo IV complementa as investigações ao realizar a análise empírica (prática) fundamentada em pesquisa de campo, com o propósito delinear as peculiaridades das EPP e diagnosticar seus procedimentos nas decisões de investir, o domínio e as deficiências na utilização dos modelos comumente aplicados na avaliação de propostas de investimento de capital.

## **CAPITULO 4**

### **4. ANÁLISE PRÁTICA DAS EMPRESAS DE PEQUENO PORTE**

A análise prática, em complemento à teoria científica sobre o perfil das empresas de pequeno porte, teve amostra constituída a partir de estudos das pequenas empresas localizadas na região Norte do Paraná.

As entrevistas foram realizadas nos meados do ano de 2001 e foram consultadas 156 empresas de pequeno porte, dos diversos setores da economia.

Para orientar o levantamento das informações, foi elaborado um roteiro básico e objetivo de entrevista, sob a forma de múltipla escolha, contemplando alternativas abrangentes aos diversos quesitos investigados, cujo instrumento encontra-se anexo ao presente tratado (anexo I) e embora sem a pretensão de encerrar o assunto, houve entretanto, preocupação em manter certa uniformidade quanto às informações a serem obtidas.

O roteiro englobou desde questões gerais sobre a empresa, como número de empregados, tipo de empresa quanto à composição do capital social, forma de exploração, modelos de gestão, mercado e finanças, de forma a avaliar de maneira ampla o perfil das EPP e suas peculiaridades e identificar traços comuns entre as empresas de pequeno porte.

A pesquisa, cuja finalidade constitui-se na busca de subsidio ao presente estudo, teve como foco empresas, exclusivamente de pequeno porte, e permitiu obter informações reais sobre o perfil das EPP, nas áreas de maior interesse, segundo os objetivos a que se propõe o presente trabalho.

A aplicação da pesquisa, sob a forma de questionário, permitiu aproveitamento de 100%, ou seja, cem por cento das empresas visitadas responderam à pesquisa,

tudo devido ao método utilizado, de visita pessoal e pesquisa através do método indutivo.

O resultado da pesquisa, a seguir apresentado, é discutido e analisado segundo os itens de maior importância para os objetivos deste trabalho. O questionário foi dividido em 04 partes. A primeira trata-se das características gerais da empresa e enfoca informações sobre o número de funcionários, tipo de empresa quanto a sua forma de composição e origem do capital social e o tipo de exploração. A segunda objetivou coletar informações sobre o estilo de gestão, esquema de administração atual, perspectivas de sucessão, modelos de decisão, características dos administradores, condição tecnológica dos ativos físicos e sistema de informações dentro da empresa. A terceira etapa tratou do mercado, e procurou pesquisar sobre o cliente das empresas de pequeno porte (comércio, indústria, consumidor ou misto), técnicas de marketing utilizadas pelas empresas e área geográfica de atuação. Finalmente, a quarta etapa do questionário tratou das finanças: políticas de investimento, controles gerenciais financeiros existentes nas EPP, instrumentos gerenciais de planejamento e orçamentos utilizados, estilos de decisões de investimento, nível de utilização das técnicas de elaboração e análise de investimento de capital pelas EPP e os motivos pelos quais as EPP não recorrem às técnicas de elaboração e análise de propostas de investimento de capital.

Descrevem-se a seguir, as etapas do referido relatório de visitas e pesquisa, com a finalidade de permitir uma visualização ampla dos resultados obtidos:

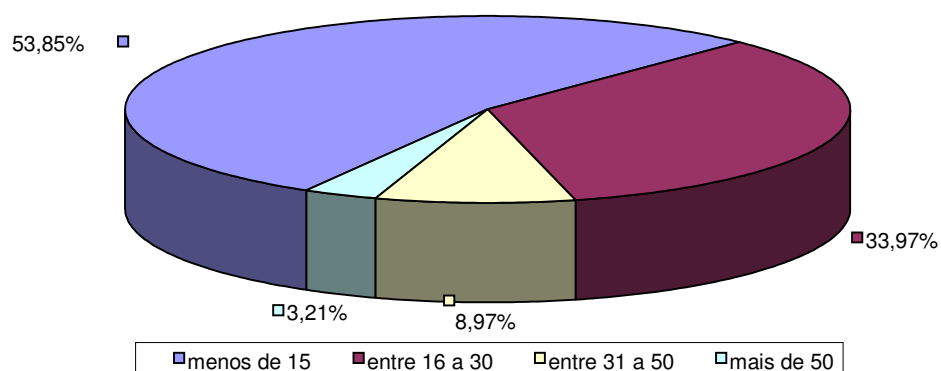
#### **4.1 ETAPA I: Características das empresas de pequeno porte**

##### **4.1.1 Número de empregados**

Apesar de manter cerca de 35 milhões de pessoas ocupadas em todo o país e empregar 60% dos trabalhadores brasileiros, a pesquisa permitiu identificar que a maioria das EPP é constituída por um número pequeno de pessoas. Conforme demonstra o gráfico I a seguir, 53,85 % das EPP empregam menos de 15 pessoas,

contra apenas 3,21 % que empregam mais de 50 pessoas. Porém, em virtude de seu expressivo número, 98% das empresas formalmente constituídas, e dado a sua pulverização, contribuem, sobremaneira para a estabilidade do nível de empregos no País.

Gráfico I – Número médio de funcionários nas EPP

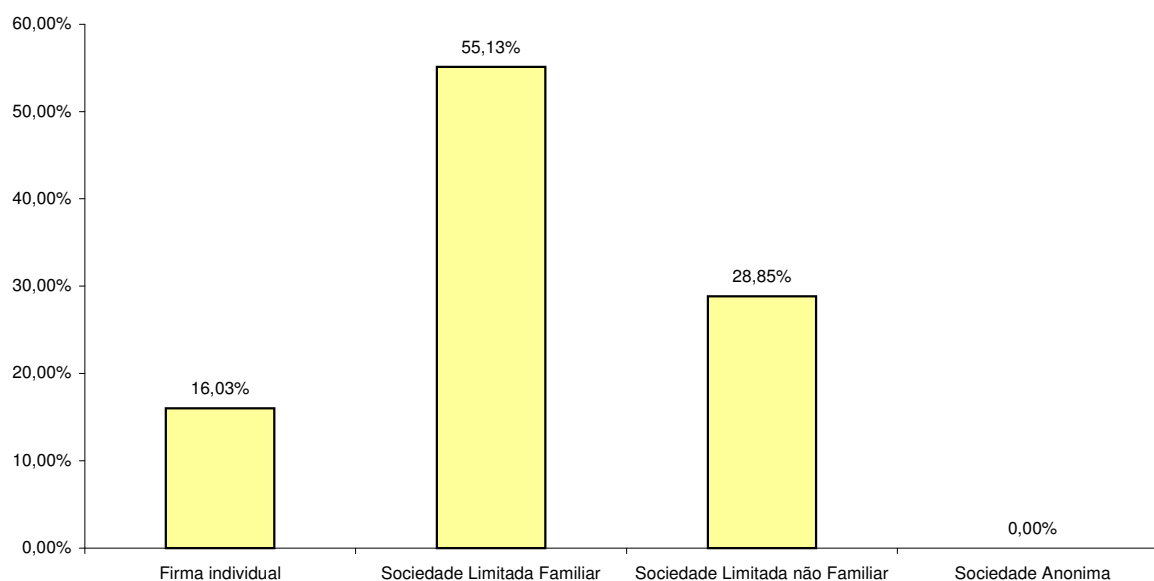


Fonte: o autor – pesquisa de campo.

#### 4.1.2 Composição do capital social

As empresas de pequeno porte, em sua maioria absoluta, são oriundas de composição societária sob a forma de sociedade por quotas de responsabilidade limitada, cujos capitais são predominantemente nacionais e familiares. Constatou-se através dos dados colhidos para a presente análise, como demonstra o gráfico II a seguir, que 83,98% das EPP são constituídas sob a forma de sociedade por quotas de responsabilidade limitada, sendo 55,13% de capital familiar e 28,85% cujo capital é de origem não familiar e que 16,02% são firmas individuais.

Gráfico II – Tipos de EPP quanto à composição social



Fonte: o autor – pesquisa de campo.

#### 4.1.3 Forma de exploração

A análise empírica, realizada como subsidio ao presente estudo, evidencia, conforme demonstra o gráfico III a seguir, que 90,38% EPP atuam de forma "independente", contra 5,13% que atuam sob a forma de parceria integrada em rede, 3,21% são terceirizadas e apenas 1,28% que atuam sob forma de franquias.

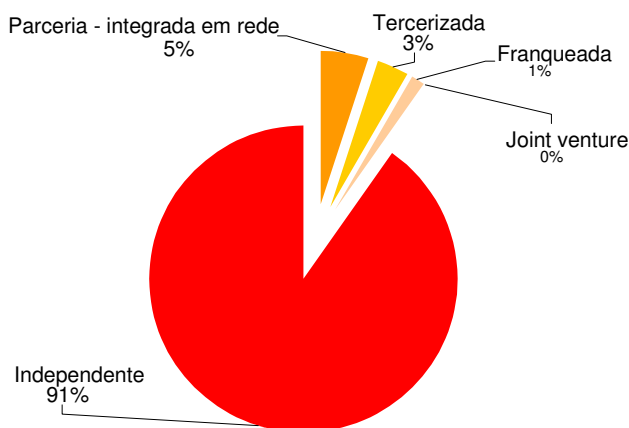
Esta marcante característica justifica, em parte, as dificuldades que possuem as EPP para a ampliação da linha de produção. É sinal de fragilidade das EPP perante a concorrência e contribui para o estreitamento das possibilidades de sua permanência no mercado.

Desta forma, pode-se também observar que os empresários de pequeno porte não têm lançado mão dos benefícios que a exploração sob a forma de parceria, seja integração em redes, terceirização ou franquias pode proporcionar, como combinação de recursos, multiplicidade de líderes, interação, modernização tecnológica e gerencial, simplificação da estrutura, melhoria do processo produtivo, da qualidade e



da produtividade, geração de sinergismo e fortalecimento recíproco que, indiscutivelmente, permitem às EPP competir, no mercado globalizado, com mais força e representatividade.

Gráfico III – Tipo de EPP quanto à forma de exploração



Fonte: o autor – pesquisa de campo.

## 4.2 ETAPA II Modelo de Gestão

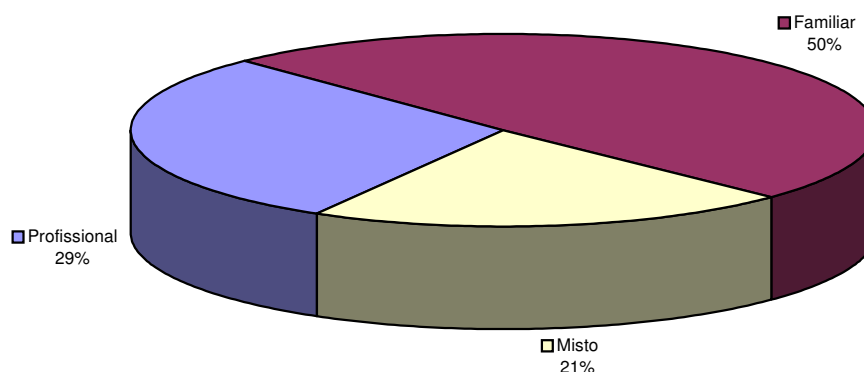
### 4.2.1 Esquema de administração

A análise empírica evidenciou que nas empresas de pequeno porte não há grandes preocupações com a profissionalização da gestão. Conforme mostra o gráfico IV a seguir, 49,36% das EPP entrevistadas possuem administração familiar. Geralmente as empresas de pequeno porte são dirigidas pelo proprietário, quando único, sócios familiares ou amigos com muita afinidade, caracterizando assim, na grande maioria, gestão familiar.

Apesar de muitas EPP já terem percebido a necessidade de procurar uma maior e melhor formação dos sócios ou proprietários ou a contratação de gestores

devidamente habilitados, apenas 29,49% das EPP possuem administração profissional e 21,15% são administradas de forma mista, familiar-profissional, ou seja, nas empresas de pequeno porte a prática de princípios de gestão profissional é pouco desenvolvida.

Gráfico IV – Esquema de administração das EPP



Fonte: o autor – pesquisa de campo.

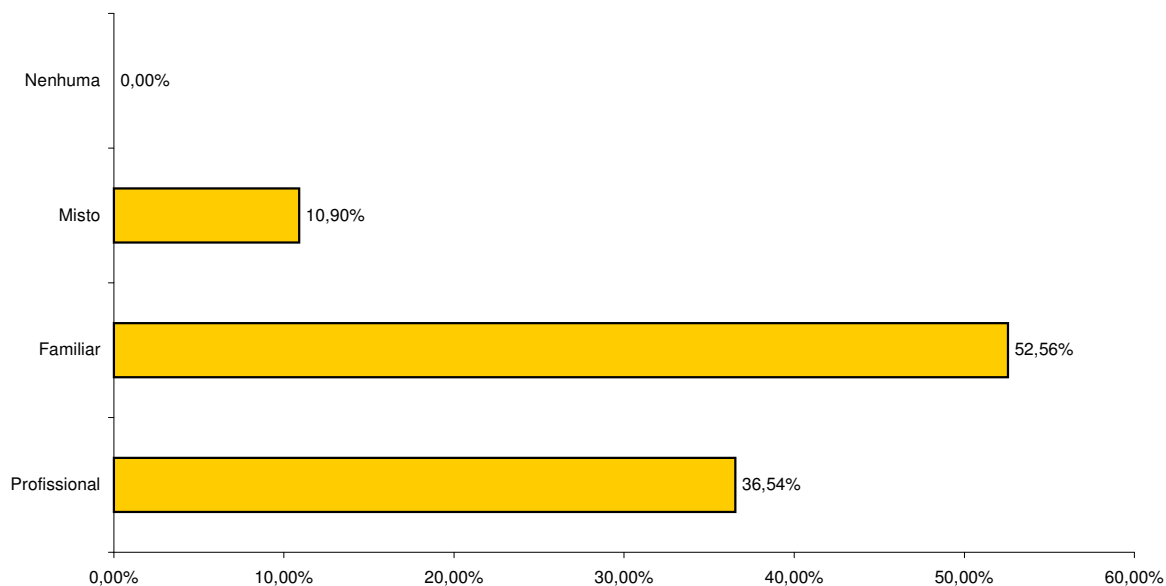
#### 4.2.2 Perspectivas de Sucessão

Observa-se, através dos dados levantados, como mostra o gráfico V, a seguir, que as EPP, em sua maioria, possuem perspectiva de sucessão familiar, são 52,56% das empresas entrevistadas, contra 36,54 com perspectiva de sucessão profissional e apenas 10,90 com perspectivas de sucessão mista. Isso indica que as EPP, cuja gestão é familiar, apresentam tendência de sucessão também familiar. Ao contrario, as empresas com gestão mista, tendem para a profissionalização de sua administração com a contratação de profissionais habilitados.

O que se pode afirmar é que em função desta perspectiva, as EPP acabem por tornarem-se deficitárias num curto espaço de tempo, caso não haja reversão desta tendência, pois o modelo de administração transmitida por herança, leva a empresa

a sucumbir-se à apatia e à indiferença num curto espaço de tempo. Fica evidente a necessidade de substituição do amadorismo de sua gestão, por profissionais devidamente habilitados.

Gráfico V – Perspectivas de sucessão nas EPP

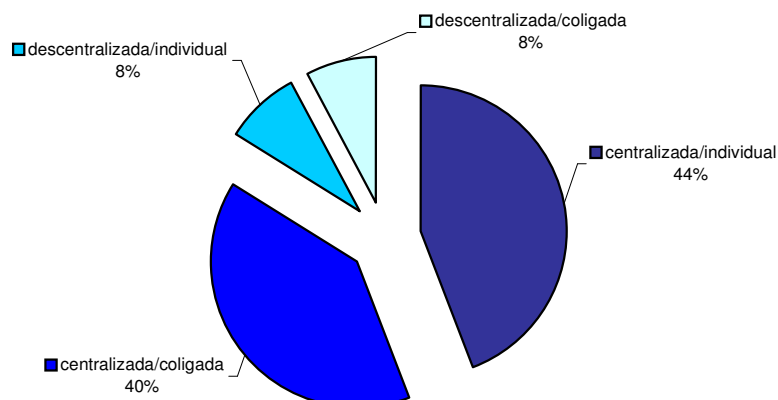


Fonte: o autor – pesquisa de campo.

#### 4.2.3 Forma de decisão

A centralização das decisões, e a existência de um poder absoluto exercido pelo titular é uma característica marcante nas EPP, como mostra o gráfico VI a seguir. Dados da pesquisa indica que em 44,23% das EPP, as decisões são tomadas de forma centralizada-individual, contra 39,74% de forma centralizada-colegiada, 8,33% descentralizada individual e apenas em 7,69% das EPP as decisões são descentralizadas-colegiadas. Sua estrutura organizacional informal, geralmente constituída por membros da família e, complementado, pelos seus empregados, culmina num sistema de gestão centralizada e familiar não profissional. Nas EPP, portanto, o proprietário (diretor geral), toma todas as decisões de forma interpessoal e autoritária.

Gráfico VI – Forma de decisão nas EPP

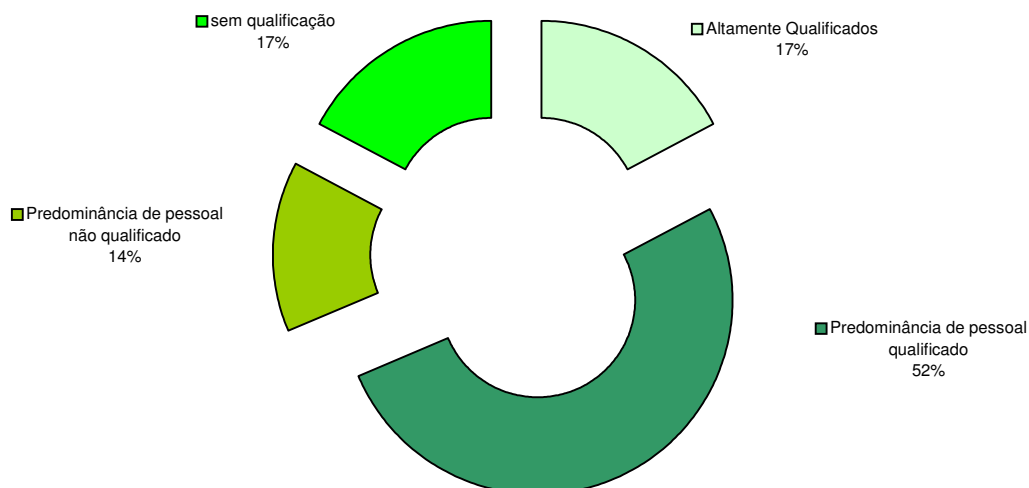


Fonte: o autor – pesquisa de campo.

#### 4.2.4 Características dos administradores

Conforme demonstram o gráfico VII, apesar da predominância do modelo de gestão familiar, dentre os administradores das EPP, geralmente proprietários ou parentes, 51,28% possuem qualificação profissional, 17,31% são altamente qualificados e 31,41% são apenas técnicos ou especialistas numa certa área que conduzem o empreendimento sem nenhuma qualificação profissional.

Gráfico VII – Características dos administradores das EPP



Fonte: o autor – pesquisa de campo.

## 4.2.5 Ativos fixos

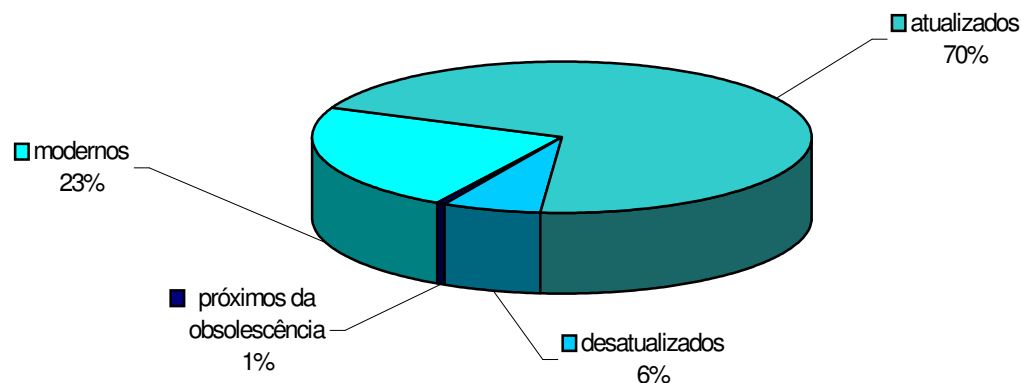
### 4.2.5.1 Nível tecnológico

As empresas de pequeno porte visitadas, como mostra o gráfico VIII a seguir, em sua maioria absoluta, 69,87% contam com ativos fixos do processo produtivo atualizados, incluindo a fábrica, máquinas e estoques permanentes. 23,08% das EPP entrevistadas contam com tecnologia de ponta, contra apenas 7,05% cujos ativos fixos são desatualizados ou próximos da obsolescência.

Apesar das limitações, características das EPP, as suas estruturas produtivas apresentam-se com nível tecnológico em franca evolução, o que vem permitindo uma produção a custos e qualidade compatíveis com os das médias e grandes empresas.

Mesmo com a adoção de novas tecnologias, as pequenas empresas mantêm seu caráter operacional de inventividade e experimentação para novos produtos, serviços ou materiais.

Gráfico VIII – Nível tecnológico dos ativos fixos das EPP



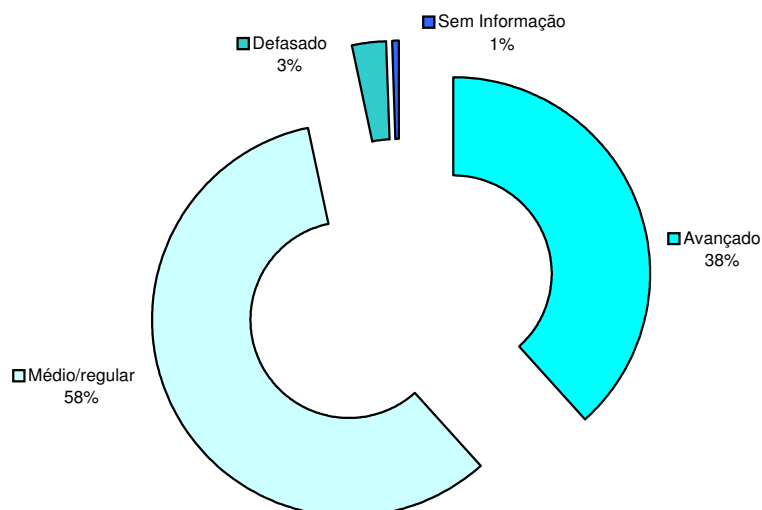
Fonte: o autor – pesquisa de campo.

#### 4.2.5.2 Nível de Informação

Com relação ao nível de informação, os dados da pesquisa, como demonstra o gráfico IX, permitiram observar que 58,33% das EPP possuem nível médio/regular de informações, contra 38,36% com nível avançado de informação e apenas 3,21 com nível defasado ou totalmente sem informação.

Vale lembrar que a falta, excesso, ou informações distorcidas, constituem-se num problema que influencia severamente a atitude dos gestores da pequena empresa com relação ao futuro. Qualquer das situações acima, pode levar a administração das EPP a equivocadas decisões.

Gráfico IX – Nível de informação nas EPP



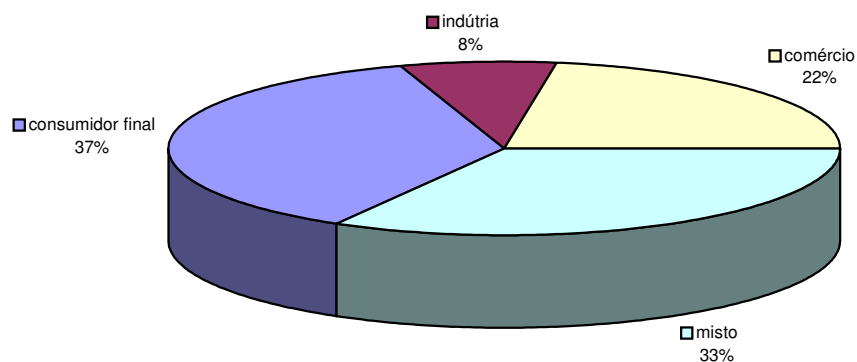
Fonte: o autor – pesquisa de campo.

### 4.3 ETAPA III: Mercado

#### 4.3.1 Mercado consumidor

O cliente das EPP é bastante diversificado. 36,54% das EPP entrevistadas vendem para o consumidor final, 22,44% vende para o comércio, 7,69% para a indústria e 33,33% vendem para um público misto, como mostra o gráfico X a seguir:

Gráfico X: Mercado Consumidor



Fonte: o autor – pesquisa de campo.

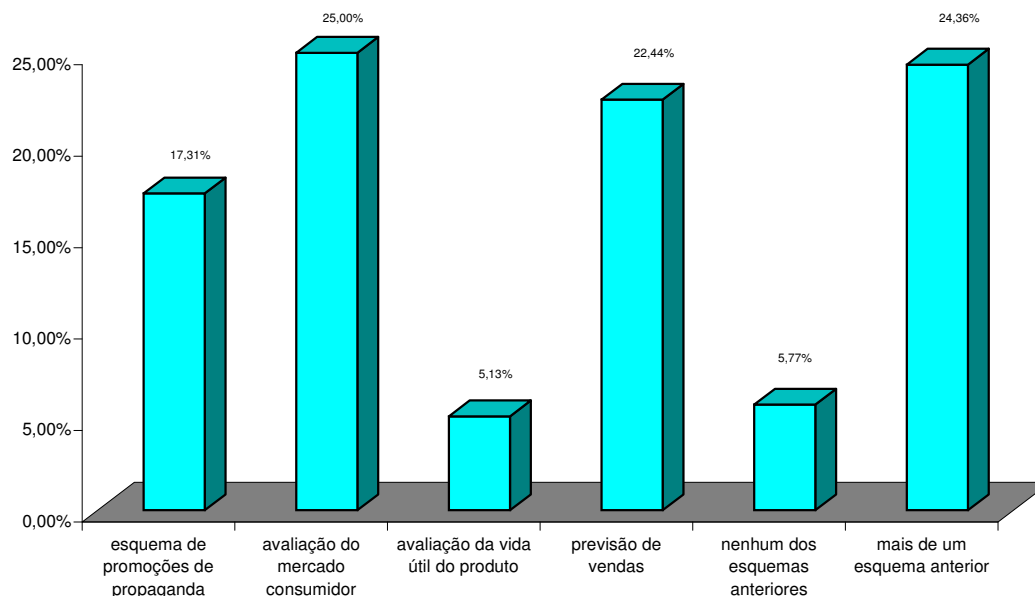
#### 4.3.2 Nível de conhecimento do mercado

As empresas de pequeno porte fazem pouca utilização das ferramentas de marketing, objetivando maior conhecimento do mercado, melhor aproveitamento de oportunidades e redução dos efeitos das ameaças.

Das empresas entrevistadas, como mostra o gráfico XI a seguir, apenas 25,00% fazem avaliação do mercado consumidor; 22,44% fazem previsão de vendas; 17,31% utilizam-se de promoções e propagandas e somente 24,36% das EPP utilizam mais de um esquema de um esquema de marketing. Vale registrar que apenas 5,13% das empresas entrevistadas fazem avaliação da vida útil do produto e que 9,00% não se utiliza nenhum dos esquemas anteriores.

Observa-se que poucas EPP detêm informações sobre o mercado e desconhecem o que o consumidor, tanto interno quanto externo, exige em termos de necessidade, tecnologia, qualidade, preço e assistência pós-venda.

Gráfico XI – Nível de conhecimento do mercado pelas EPP:

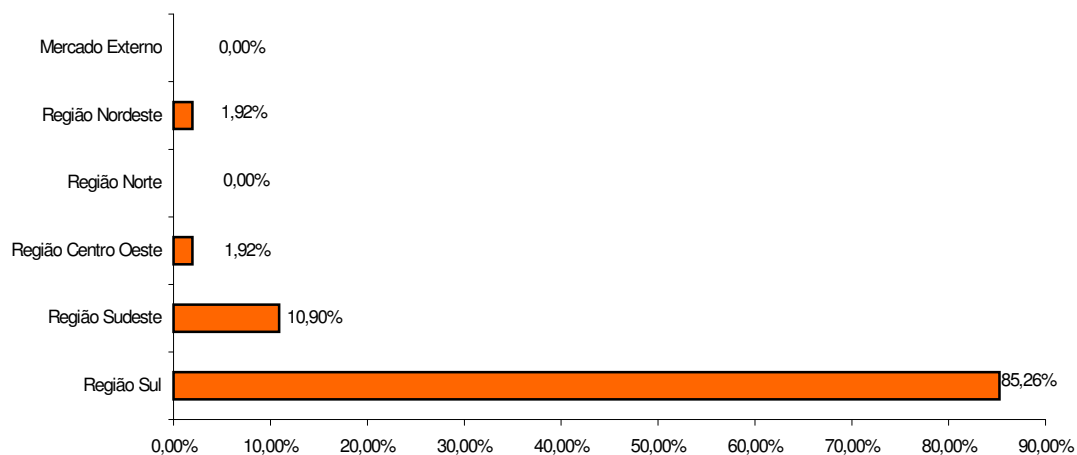


Fonte: o autor – pesquisa de campo.

#### 4.3.3 Área de atuação

Observações empíricas permitem identificar a área de atuação das EPP, como predominantemente local ou, quando muito, regional. Como mostra o gráfico XII a seguir, cerca de 85,26% das empresas entrevistadas vendem para a região Sul do País (região de localização das empresas entrevistadas). 10,90% vendem para a região Sudeste e 3,84% vendem também para outras regiões do País.

Gráfico XII – Área de atuação das EPP



Fonte: o autor – pesquisa de campo.

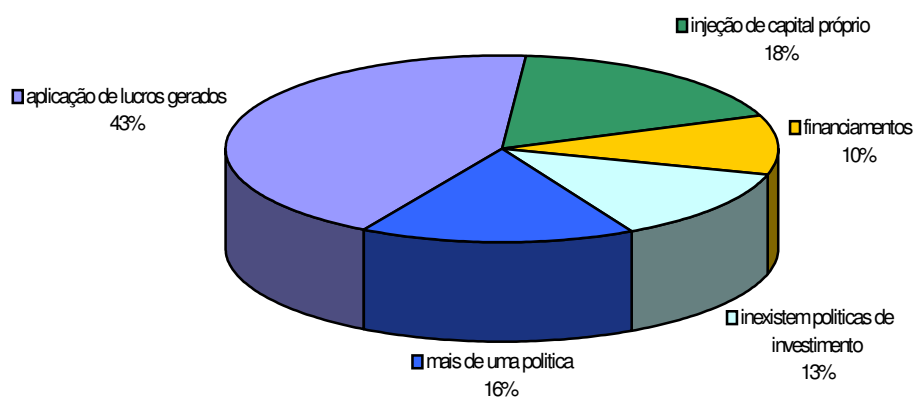


## 4.4 ETAPA IV: Finanças

### 4.4.1 Políticas de investimento

Como demonstra o gráfico XIII, as EPP, regra geral, não possuem políticas formais de investimento. Das empresas entrevistadas, 42,95%, afirmam ter como política o re-investimento dos lucros gerados; 17,95% utilizam a injeção de capital próprio; 10,26% buscam financiar junto a terceiros as suas necessidades de investimento; 16,03% utilizam mais que uma política de investimento e em 12,82% das EPP inexistem políticas de investimento.

Gráfico XIII – Políticas de investimento nas EPP



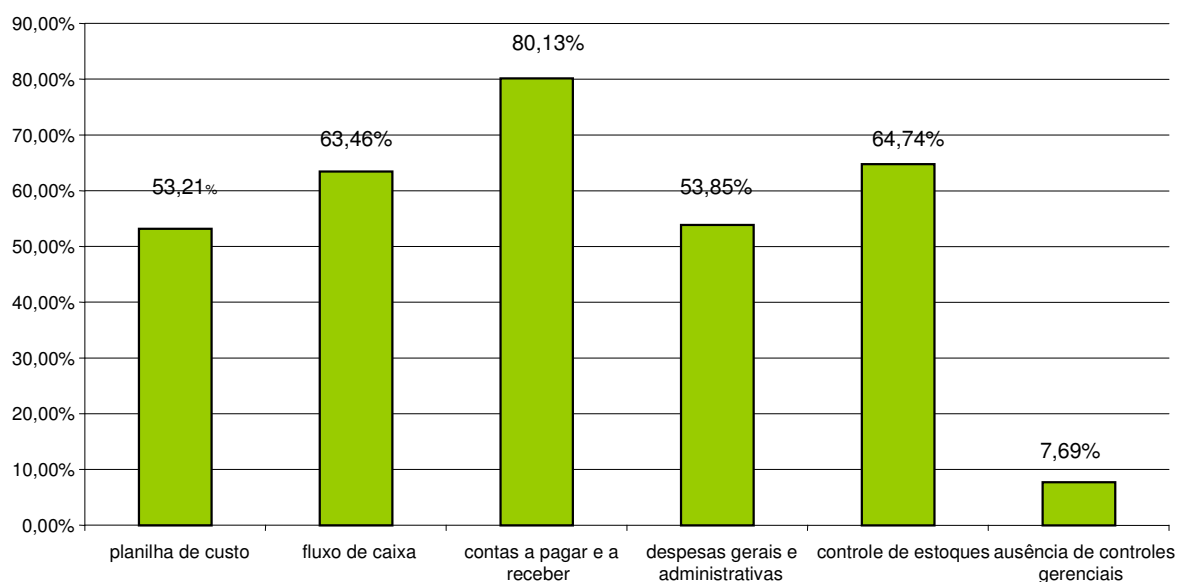
Fonte: o autor – pesquisa de campo.

### 4.4.2 Controles gerenciais e financeiros

A inexistência ou existência de poucos sistemas de controles gerenciais e financeiros internos, muitas vezes informais, evidencia que a administração das EPP carece de maior preparo e acompanhamento mais acurado das suas condições de produção, dos estoques, do seu desempenho e, principalmente de seus custos de produção.

Como se pode visualizar no gráfico XIV a seguir, entre as empresas entrevistadas que apenas 53,21% possuem e utilizam planilha de custos; 63,46% fazem uso de fluxo de caixa; 80,13% controlam as contas a pagar e a receber. Somente 53,85% das EPP controlam suas despesas gerais e administrativas; 64,74% controlam seus estoques e 7,69% não possuem nenhum sistema de controles gerenciais e financeiros.

Gráfico XIV – Controles gerenciais financeiros existentes nas EPP.



Fonte: o autor – pesquisa de campo.

#### 4.4.3 Relatórios gerenciais e financeiros

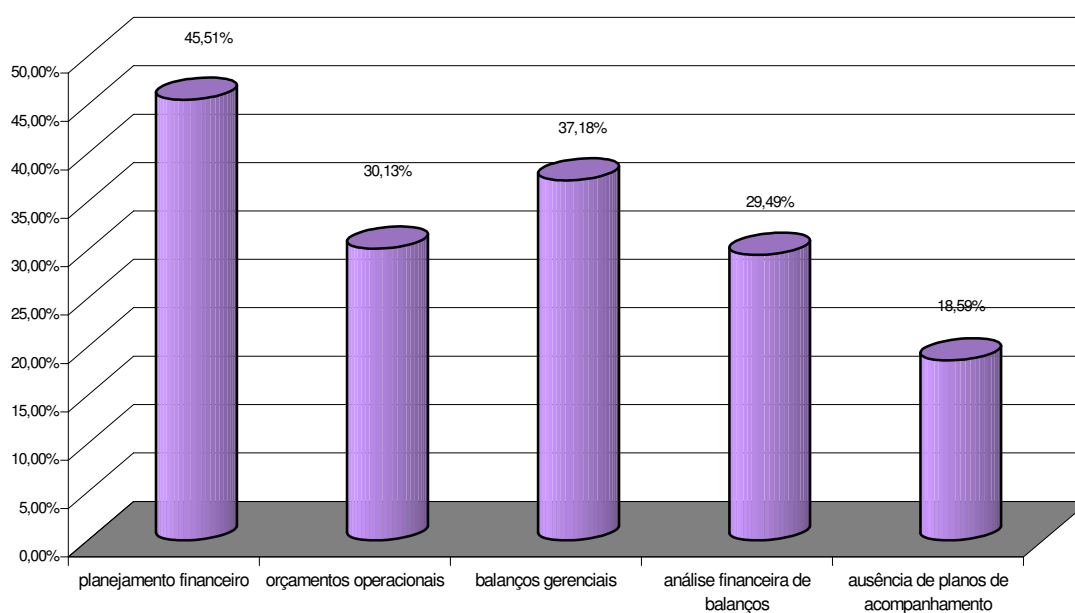
É evidente a ausência ou informalidade de relatórios gerenciais e instrumentos de análise e acompanhamento do desempenho gerencial e financeiro nas empresas de pequeno porte.

Como se pode verificar através do gráfico XV, do total das empresas visitadas, 45,51% fazem planejamento financeiro. Somente 30,13% possuem orçamento operacional: importante instrumento de previsão das atividades operacionais da empresa; 37,18% elaboram balanços gerenciais e apenas 29,49% utilizam as

técnicas de análise financeira de balanços. Em 18,59% das empresas entrevistadas foi observada total ausência de planos de acompanhamento.

Observa-se que, na maioria das empresas de pequeno porte, não são elaborados relatórios gerenciais e financeiros. Quando muito, elaboram-se apenas os relatórios exigidos pelo fisco, que não condizem com a realidade da empresa, deixando de lado a sua maior importância que é subsidiar a administração no processo de tomada de decisão.

Gráfico XV – Relatório gerenciais e financeiros efetuados pelas EPP.



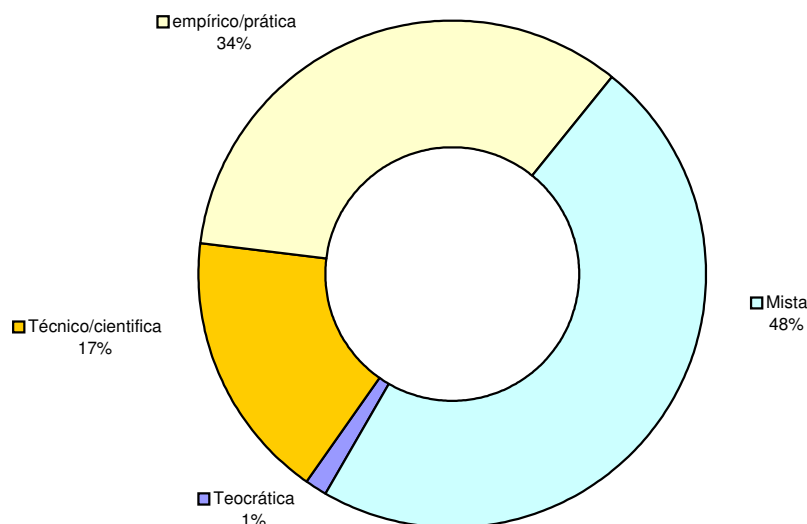
Fonte: o autor – pesquisa de campo.

#### 4.4.4 Modelo de decisão de investimento

As investigações realizadas nas EPP, como subsídio ao presente trabalho, permitiram observar que, na maioria das vezes, as decisões de investimento de capital nas EPP são articuladas sem nenhum critério pré-estabelecido, segundo a vontade e conveniência do titular do negócio ou apenas para atender às exigências dos credores, quando a empresa recorre a operações junto a bancos para financiar seus projetos de investimento.

Do contingente entrevistado, como demonstra o gráfico XVI a seguir, apenas 17,31% afirmaram que tomam suas decisões de investimento de capital de forma técnica, contra 33,97% de forma empírica-prática e 47,44% de forma mista. Vale salientar que ainda foram relatados casos (1,28% das empresas visitadas) em que as decisões de investimento de capital são tomadas de forma teocrática.

Gráfico XVI – Modelo de decisão de investimento nas EPP



Fonte: o autor – pesquisa de campo.

Desta forma, pode-se afirmar que informalidade, a intuição e a improvisação continuam sendo os elementos que respaldam as decisões e as atitudes dos dirigentes em relação aos destinos das empresas de pequeno porte.

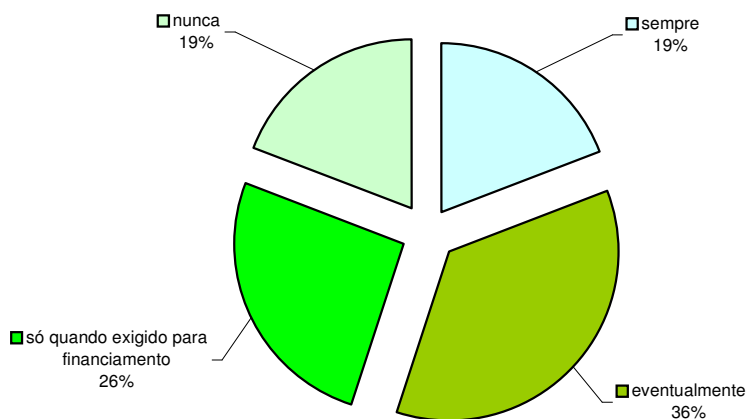
#### 4.4.5 Nível de utilização das técnicas de análise de investimento

Observações empíricas permitem afirmar que é difícil encontrar entre os gestores das EPP, alguém devidamente habilitado e disposto a observar os mais elementares princípios de elaboração e análise de viabilidade econômico-financeira de projetos de investimento de capital, de forma mais rigorosa.

A pesquisa realizada, com o objetivo de subsidiar o presente estudo, evidencia, como se pode visualizar no gráfico XVII a seguir, que a maioria absoluta das EPP, ou seja, 80% das EPP, não utiliza sistematicamente as técnicas científicas de análise de propostas de investimento para balizarem suas decisões.

Constatou-se através da amostra, que nas decisões de investimento de capital, apenas 19,23% das empresas recorrem às técnicas de análise de projetos sempre, 35,90% das entrevistadas utilizam as referidas técnicas eventualmente, 25,64% somente analisam tecnicamente a viabilidade de seus projetos de investimento quando exigida por instituições financeiras para financiamentos e 19,23% nunca recorrem a métodos científicos para balizarem suas decisões de investimento.

Gráfico XVII – Nível de utilização das técnicas de análise de investimento nas EPP



Fonte: o autor – pesquisa de campo.

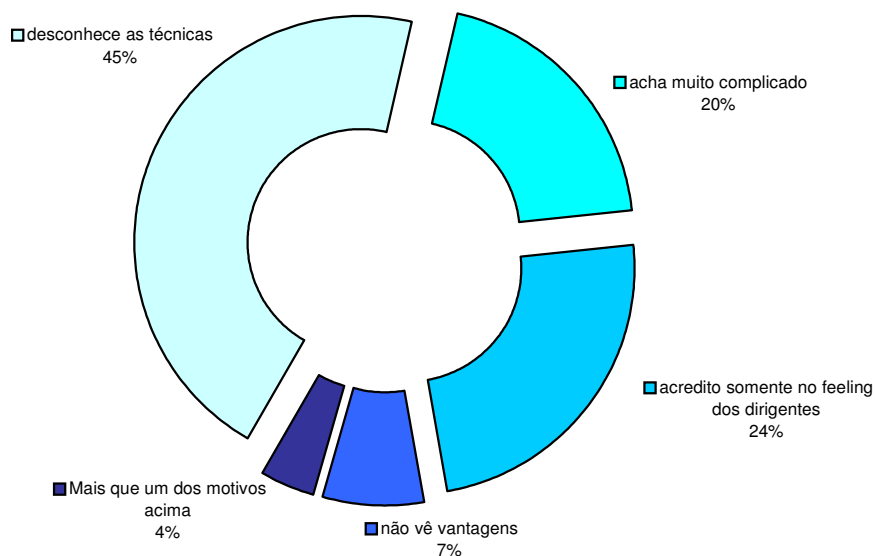
Diante do exposto, pode-se perceber que os empresários das empresas de pequeno porte, muitas vezes, tomam decisões envolvendo elevados vultos (em relação ao capital da empresa), baseados em modismos, de forma empírica-prática ou até mesmo, teocrática, trabalhando o processo de tomada de decisão de investimento com incertezas ao invés de riscos calculados.

#### 4.4.6 Motivos para não usar as técnicas de análise de investimento

Observa-se, em análise subjetiva, que a tendência básica das pequenas empresas é esquivar-se da elaboração e análise de projetos de investimento. Além disso, na maioria das vezes, a alta direção tem pouco ou nenhum conhecimento sobre elaboração e utilidade das peças básicas de um plano de negócios. O problema parece decorrer mais da falta de conhecimento, ou de conscientização do pequeno empresário.

Como se pode visualizar no gráfico XVIII, os números demonstram que 45,24% das empresas pesquisadas não recorrem às técnicas de análise de projetos por desconhecimento. Outros 19,84% acham muito complicado elaborar e analisar propostas de investimento. Uma boa parcela dos dirigentes das EPP, 23,81%, acredita somente em seu feeling; 7,14% não vêem vantagens na adoção de princípios técnicos para balizarem suas decisões e 3,97% das empresas entrevistadas citaram mais de um motivo que as levam a tomar suas decisões sem fundamentos comprovados.

Gráfico XVIII – Motivos da não utilização das técnicas de análise de investimento



Fonte: o autor – pesquisa de campo.

Carecem portanto, os empresários de pequeno porte, de conhecimentos dos princípios elementares de identificação dos problemas ligados aos seus negócios, dos procedimentos básicos e das ferramentas utilizadas no processo de tomada de decisão que, poderão conduzi-los a um melhor desempenho empresarial.

Observa-se, porém, que a luta pela sobrevivência, tem feito com que os empresários de pequeno porte passem a dedicar mais de atenção ao processo de tomada de decisão, tornando-se mais acessíveis às modernas técnicas de planejamento e análise financeira de seus empreendimentos. Assim, poderão evitar uma série interminável de pequenas crises que leva a maioria das empresas de pequeno porte à falência prematura.

#### **4.4.7 Interpretação dos Resultados**

Dadas às peculiaridades das EPP, sobretudo devido a sua diversidade e heterogeneidade, não se pode pensar em solução alternativa que atenda, de forma genérica, a todos os problemas apresentados por essa categoria de empresa, mas uma coisa é certa: uma reforma estrutural nas organizações de pequeno porte precisa acontecer com a velocidade que o mercado impõe.

Além das reformas estruturais, há outros elementos dentro das empresas de pequeno porte que não podem ser desconsiderados, a fim de se evitar maiores problemas e ganhar tempo para a solução dos estruturais. Neste cenário, o mais essencial deles é certamente, a preparação dos empreendedores de pequeno porte para a busca de soluções fundamentadas cientificamente para seus problemas. É neste contexto que se insere o presente tratado. A análise de viabilidade de projetos de investimento nas EPP, de forma mais criteriosa e envolvente aspectos quantitativos e qualitativos (estratégicos), poderá fazer a diferença entre os empreendimentos de sucesso e os de fracasso.

Ao se avaliar as respostas às questões objeto da pesquisa, pode-se assinalar pontos de ênfase os quais permitem tirar algumas conclusões importantes, com relação as quatro etapas mencionadas:

##### **4.4.7.1 Quanto às Características das Pequenas Empresas**

Observações empíricas dão conta de que a maioria das EPP, possui estruturas simples, com dois ou três níveis hierárquicos e baseados em pessoas não em departamentos. São constituídas por um número pequeno de pessoas, e empregam, individualmente um baixo número de funcionários, ou seja, 53,85 % das EPP empregam menos de 15 pessoas. Apesar disso, dado à sua numerosidade, são responsáveis por amparar 60% dos trabalhadores do País.

Sua constituição societária é sob forma de sociedade por quotas de responsabilidade limitada: compostas de capitais nacionais, predominantemente familiares ou fornecido por um pequeno grupo de pessoas. Dados da pesquisa revelaram que 83,98% das EPP respondentes são sociedades por quotas de responsabilidade limitada, sendo 55,13% com capital de origem nacional familiar.

Outra característica relevante, é que 90,38% das EPP atuam de forma "independente" e, freqüentemente, os gerentes são também os proprietários. Isso tem dificultado a atuação das EPP perante a concorrência num mercado altamente competitivo e não permite, aos empresários de pequeno porte, compreender os benefícios que a exploração através de alianças estratégicas (terceirização, franquia, rede ou consórcio de empresas) pode proporcionar, arcando, de forma isolada com as responsabilidades e riscos do empreendimento.

#### **4.4.7.2 Quanto ao Modelo de Gestão**

A análise dos aspectos de gestão permite uma visualização pormenorizada das particularidades das EPP. É importante observar que o esquema de administração é essencialmente familiar, com 49,36% das afirmativas. As perspectivas de sucessão são predominantemente familiares, com 52,56% das respostas. Quanto à forma de tomada de decisão predomina a decisão centralizada/individual, com 44,23% das afirmativas e centralizada/colegiada, com 39,74% das respostas.

Nota-se, porém, que embora as EPP tenham, em sua maioria, gestão familiar, há grande preocupação por parte das entrevistadas com relação ao grau de profissionalismo da administração. Observa-se que em 51,28% das empresas



respondentes, existe predominância de pessoal qualificado. Outra preocupação relevante no ambiente das EPP é com a atualização dos ativos físicos (69,87% das empresas visitadas possuem ativos físicos atualizados) e com o nível de informação utilizado pela empresa (58%,33% das respondentes possuem nível de informação médio). As EPP estão aderindo à inovação tecnológica, 38,46% já possuem nível avançado de equipamentos de informática, porém observações empíricas dão conta de que há pouca ou nenhuma preocupação com a qualidade, confiabilidade e utilidade das informações geradas, tanto em relação ao ambiente interno, quanto ao ambiente externo (mercado).

#### **4.4.7.3 Quanto ao Mercado**

No que se refere ao mercado, observa-se que a maioria das EPP, (36,54%) vende para o consumidor final, visto a concentração na área de comércio varejista. Poucas empresas de pequeno porte utilizam técnicas de marketing, como esquema de promoções e propaganda, com 17,31% das respostas, avaliação da vida útil do produto, com 5,13% das respostas, avaliação do mercado consumidor com 25,00% das afirmativas e apenas 22,44% das respondentes faz previsão de vendas.

Com relação à área geográfica, foi possível avaliar que a maioria absoluta das empresas pesquisadas (85,26%) vende para a região sul, o que permite identificar que as EPP têm como peculiaridade um pequeno raio de atuação.

#### **4.4.7.4 Quanto às Finanças**

Com relação à área financeira das EPP, ênfase ao processo de tomada de decisão de investimento: das 156 empresas respondentes, 129 afirmaram que decidem de forma empírica-prática, teocrática ou mista e, apenas 27 empresas, correspondentes a 17,31% responderam que recorrem às técnicas de elaboração e análise de projetos, para balizarem suas decisões de investimento. O principal motivo que leva as EPP a não recorrerem às técnicas de elaboração e análise de projetos de investimento são, em 1º. lugar, com 45 % das afirmações por desconhecerem as técnicas, seguido das empresas que acreditam somente no

feeling dos dirigentes, com 23,81 % das afirmações e 19,84% das respondentes acham o processo muito complicado.

Diante do exposto pode-se dizer que o levantamento de informações na área de interesse: “O processo de tomada de decisão de Investimento nas Empresas de Pequeno Porte”, tendo como fornecedores as próprias empresas, permitiu diagnosticar uma de suas principais carências que é ausência do uso das técnicas de técnicas de análise de investimento, de forma rotineira, por desconhecimento das referidas técnicas e por não compreendem, com clareza, o quanto elas podem ajudá-los nas decisões de investir.

Assim, como contribuição para o aprimoramento do processo de decisão de investimento nas EPP, inclui-se no apêndice I do presente trabalho, um Modelo de Plano de Negócio voltado à Pequena Empresa, que, além da tradicional análise quantitativa, inclui aspectos estratégico-empresarial, através da inserção de conceitos e dos benefícios das alianças estratégicas em relação aos negócios independentes.

## CAPÍTULO 5

### 5. CONCLUSÃO

Tendo como objetivo principal, analisar o processo de tomada de decisão de investimento nas empresas de pequeno porte, o presente trabalho permitiu delinear o referido processo, identificar o nível de conhecimento e de utilização dos métodos matemáticos de análise de investimento, diagnosticar as causas de sua não utilização de forma rotineira e ressaltar a importância e vantagens dos modelos racionais, incluindo os aspectos estratégico-empresariais, como forma de amenizar o grau de fracasso dos pequenos negócios, constituindo-se num contributo ao aprimoramento dos tomadores de decisão, com uma postura realmente profissional.

Seu conteúdo constitui-se numa visão empreendedora dos modelos prescritivos de análise de investimento e incorpora conhecimentos, no campo estratégico-empresarial, sobre a formação de alianças estratégicas, através da terceirização, franquia, rede e consórcio com vistas à redução dos riscos, das dificuldades e limitações para competir isoladamente, ganhar sinergia e garantir a sobrevivência das EPP no mercado.

Através da conjugação dos conhecimentos teóricos com a pesquisa de campo, foi possível identificar as principais características das EPP, como: a composição societária por capitais nacionais, sob a forma de firmas individuais ou sociedade entre amigos ou familiares; estrutura simples e enxuta; simplicidade nos processos, flexibilidade, estilo inovador de gestão, apesar de familiar e centralizada.

Quanto ao modelo de gestão pode-se afirmar que a maioria absoluta das EPP atua de forma independente, sua administração é essencialmente familiar, predomina a decisão centralizada individual. Possuem grande preocupação com

relação ao grau de profissionalismo da administração, seus ativos físicos são, na maioria, atualizados e possuem nível médio de informação tecnológica.

Com relação ao mercado, alguns aspectos importantes foram identificados, como: pequeno raio de ação; utilização de poucos instrumentos de avaliação do mercado consumidor, da intensidade da concorrência e da qualidade dos seus produtos além de pouco conhecimento sobre o mercado internacional. A inexperiência, a burocracia, a falta de créditos à exportação, a falta de domínio sobre fechamento de contratos, lastro cambial, regulamentações do mercado internacional, barreiras tarifárias, além das diferentes leis, normas, hábitos, costumes e culturas do mercado externo, são fatores restritivos às exportações.

Na área financeira, a inexistência ou o reduzido número de controles internos, ausência de planejamento operacional, financeiro e estratégico, também são peculiaridades das EPP, denotando que os empreendedores de pequeno porte desconhecem o papel imprescindível dos relatórios gerenciais e financeiros para a gestão de seus negócios, como forma de definir os objetivos e avaliar os efeitos de decisões tomadas, tomar novas decisões, corrigir rumos indesejados, desenvolver novos planos operacionais e de investimentos de capital.

Outra constatação importante é que as EPP não possuem políticas formais de investimento e não utilizam os modelos racionais para balizar suas decisões de investir. A improvisação respalda as decisões e as atitudes dos dirigentes em relação aos destinos das EPP e, muitas vezes, são baseadas em modismos, de forma empírica ou até mesmo teocrática, trabalhando os gestores com incertezas ao invés de riscos calculados. Os principais motivos de não recorrerem aos modelos racionais de análise de investimento são o desconhecimento das técnicas, por acreditarem somente no feeling dos dirigentes ou por acharem o processo muito complicado.

Referidos motivos induzem a concluir pelo despreparo dos empreendedores de pequeno porte, com relação à decisão de investir, por não compreenderem a importância e o alcance das técnicas de análise de propostas de investimento - incorporando avanços no campo estratégico-empresarial - para o sucesso dos seus

empreendimentos e os benefícios que uma exploração de integrada (franquia, terceirizada, rede ou consórcios de empresa) pode proporcionar.

Diante deste quadro, pode-se afirmar que os pressupostos iniciais, estão confirmados, isto é, de que o processo de tomada de decisão de investimento de capital, de forma científica, parece não estar sendo adequadamente utilizado pelas empresas de pequeno porte no Brasil. Esta conclusão é selada pelo fato de que a maioria absoluta das EPP - conforme ficou comprovado pela pesquisa de campo discutida no capítulo 4 - não fazem uso das técnicas de análise de investimento, de forma rotineira, demonstrando que não compreenderem, com clareza, o quanto essas técnicas podem contribuir para o sucesso de suas decisões.

Carecem, os empreendedores de pequeno porte, buscar conhecimentos a respeito das técnicas e habilidades necessárias a uma boa gestão de seus negócios, sobretudo dos modelos de alianças estratégicas, (terceirizadas, franquias, rede e consórcio de empresas), como forma de sobrevivência, visto que a maioria das EPP atua de forma independente, renegando os benefícios que a exploração em parceria pode proporcionar, como combinação de recursos, multiplicidade de líderes, interação, modernização tecnológica e gerencial, simplificação da estrutura, melhoria do processo produtivo, da qualidade e da produtividade, geração de sinergismo, fortalecimento recíproco e mais força e representatividade para competir no mercado globalizado.

Por esta razão e, por acreditar que o plano de negócio é indispensável para qualquer empreendimento, não somente para buscar financiamentos, mas como forma tecnicamente correta de se planejar no mundo real dos negócios, capaz de propiciar o melhor arranjo dos fatores envolvidos, reduzir os riscos inerentes ao ato de investir e permitir ao empreendedor operar com risco calculados ao invés de incertezas, encere-se, no apêndice I do presente trabalho, um Modelo de Plano de Negócio voltado à Pequena Empresa, que, além dos aspectos quantitativos e qualitativos, busca particularizar os principais facilitadores e riscos específicos, para cada tipo de configuração ou modelo de integração de pequenas empresas (terceirizadas, franqueadas, rede de empresas e consórcios), em relação aos negócios independentes.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVAREZ, Manuel S. B. **Terceirização: Parceria e qualidade**; 1ª ed. Rio de Janeiro; Campus, 1996.

BASSO, Thomas F., **Investimento à prova de Pânico**. São Paulo: Makron Books, 1997.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira**. São Paulo, Atlas. 1989.

BRASÍLIA (DF). Ministério das Relações Exteriores, Nova Iniciativa da Apex: Consórcios de Exportação. Brasília, 1999.

CASAROTTO, Nelson F. & KOPITKE, Bruno Hartmut. **Análise de Investimentos: matemática financeira, engenharia Econômica, Tomada de decisão, estratégia empresarial**. 8ª. Ed. São Paulo, Atlas, 1998.

CASAROTTO, Nelson Filho, **Projeto de Negócio – Estratégias e Estudos de Viabilidade – Redes de Empresas – Engenharia Simultânea – Plano de Negócio**. São Paulo, Atlas, 2002.

CASSARO. A. C. **Sistema de Informações para Tomada de Decisões**. São Paulo, Pioneira, 1994.

CAVALCANTI, Marly, FARAH, Osvaldo Elias, MELLO, Álvaro A. A. **Diagnóstico organizacional: uma metodologia para pequenas e médias empresas**. São Paulo: Loyola, 1981.

CHÉR, Rogério. **A Gerência das Pequenas e Médias Empresas**. São Paulo: Maltese, 1991.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.

CHICK, V.; **Macroeconomia após Keynes: um reexame da Teoria Geral**. Rio de Janeiro, Forense Universitária, 1993.

CLEMENTE, Alceu Souza. **Decisões Financeiras e Análises de Investimentos - Fundamentos Técnicos e Aplicações**. São Paulo: Atlas, 2002.

COLOMBINI, Leticia. Caia na Real: **Apostar numa micro ou pequena empresa pode ser uma ótima, desde que você saiba exatamente como elas funcionam**. **Revista Você S.A.** São Paulo: Abril, abril/2002.

DOOLEY, Arch Richard & NUENO, Pedro; **A pequena e média empresa**. In: **Administração de empresas**: enciclopédia de direção, produção, finanças e marketing. São Paulo: Nova Cultural, 1986.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **A prática de administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1981.

DUARTE, Thereza Regina. **Pequena e média empresa: conceitos, realidades e perspectivas**. *Indust. & Produt.*, Rio de Janeiro, n. 103, dez. 1976;

FLEISCHER, Gerald A..**Teoria da Aplicação do Capital - Um Estudo das decisões de Investimentos**. Rio de Janeiro: Edgard Blucher, 1987.

FREEMAN, R.Edward, STONER, James A. **Administração**, Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995

GALESNE, Aloin; FENSTERSEIFER, Jaime E.; LAMB, Roberto. **Decisões de Investimento da Empresa**. Atlas: 1999.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 7<sup>a</sup>.ed., Harbra, 1997.

GONÇALVES, Antônio. **Pequena Empresa: Esforço de Construir**. São Paulo: Imprensa Oficial/Edusp, 2000.

GROPPELLI, A. A. NIKBAKHT, Ehsan. **Administração Financeira**. Tradução: André Olimpio Mosselman Du Chenoy Castro. 3<sup>a</sup>. Ed. – São Paulo, Saraiva, 1998.

GUERREIRO, Reinaldo. **A Meta da Empresa: Seu Alcance Sem Mistérios**. São Paulo; Atlas, 1999

HARRISON, Ivan W. **Avaliação de Projetos de Investimentos**. tradução de Antonio Z. Sanvicente. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1976.

HEIN Leonard W.. **Introdução Quantitativa às Decisões Administrativas**. São Paulo: Atlas, 1974.

JONES, M. H. **Tomada de decisões pelo executivo**. São Paulo: Atlas, 1973.

KOONTZ, H.; O'DONNEL, C.; **Princípios de Administração – Uma análise das funções administrativas**. Vol. I. 9 ed. São Paulo; Pioneira; 1986.

KWASNICKA, Eunice Lakawa. **Introdução a Administração**. São Paulo: Atlas, 1991.

LAPPONI, Juan Carlos. **Avaliação de Projetos de Investimento**. São Paulo: Lapponi Treinamentos, 1996.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Serviços**, 2<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LAUT, Phil. **O Dinheiro é meu amigo**. 10. ed. São Paulo: Pensamento. 1997.

Lei Nº 9.841, de cinco de Outubro de 1999. Governo Brasileiro



MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D, C.; PIETRI, P.H.; **Administração Conceitos e Aplicações**. São Paulo: Harbra, 1986.

MONTANA, Patrick J. e CHARMOR, Bruce H.; **Administração**. São Paulo: Saraiva. 1999.

MOREIRA, Daniel A.. **Administração da Produção e Operações**. 5<sup>a</sup> Ed. São Paulo: Guazzelli, 2000.

NETO, João Amato. **Manufatura classe mundial: conceitos Estratégias e aplicações**. 1<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2001.

POMERANZ, Lenina. **Elaboração e Análise de Projetos**. 2<sup>a</sup>. Ed. São Paulo: Hucitec, 1988.

PORTER, Michael e. **Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior: tradução Elizabeth Maria de Pinto Braga**, Rio de Janeiro: Campus, 1992.

POSSAS, S. **Notas acerca da racionalidade econômica**, Economia e Sociedade, Campinas; dez. 1995.

RAIFFA, Howard. **Teoria da Decisão**. São Paulo: EDUSP, 1977.

RATTER, Henrique. Algumas hipóteses sobre as perspectivas de sobrevivência das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, v. 22, n. 4, out./dez. 1982.

**Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios (PEGN) – Anexo XIII – nº 153**. outubro/2001.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. **Princípios de Administração Financeira**. São Paulo: Guazzelli, 1998.

RUSSO, J. E. & SHOEMAKER, J. H. **Tomada de Decisões: Armadilhas**. São Paulo: Saraiva, 1993.

SANVICENTE, Antonio Z., F., MELLAGI, Armando. **Mercado de Capitais e Estratégia de Investimento**. São Paulo: Atlas, 1992.

SARATT, Newton, *et al.* **Quarteirização: Redefinindo a Terceirização**, 1ª ed. Porto Alegre: Badojo, 2000.

SECURATO, José Roberto. **Decisão Financeira em Controle de Risco**. São Paulo: Atlas, 1996.

SIMON, H.A. & MARCH, J.G.; **Teoria das Organizações**; FGV, 2 ed., Rio de Janeiro; 1972.

SOLOMON, Ezra. **Teoria de Administração Financeira**. Rio de Janeiro, Zahar Editores. 1969

STONER, James A. F. & FREEMAN R. Edward. **Administração**, Rio de Janeiro. 5ª ed. Afiliada, 1999.

VIANNA, Marco Aurélio Ferreira. Planejamento empresarial e alta administração. In: **Administração de pequenas e médias empresas**. São Paulo: IOB, 1985.

YONG, Stanley. **Administração: Um enfoque sistêmico**. Trad. Clóvis Silveira. São Paulo: Pioneira, 1977.

TUNG, Nguyen H. **Orçamento Empresarial e Custo Padrão**. São Paulo, Edições Universidade Empresa, 1994.

## APÊNDICE I

### MODELO DE PLANO DE NEGOCIO VOLTADO À PEQUENA EMPRESA

Este apêndice tem a finalidade de apresentar, como contribuição a quem interessar possa, um modelo de plano de negócio voltado à pequena empresa, que inclui aspectos estratégicos empresarial, sem a pretensão de esgotar o assunto, mas disponibilizar a oportunidade de melhor conhecer e utilizar-se das técnicas de elaboração e análise de propostas de investimento, um dos pontos críticos dos pequenos negócios, como revelou a pesquisa de campo discutida no capítulo IV: 45,24% das empresas entrevistadas desconhecem as técnicas; 19,84% acham o processo muito complicado; 23,81% das entrevistadas acreditam somente no feeling dos dirigentes e 11,11% não vêem vantagens em sua utilização.

Importa destacar, como afirma CASAROTTO (2002, p. 251), que um plano de negócio “não se trata de uma *“receita de bolo”*, pois a diversidade e abrangência dos negócios podem ser tão vastas que é impossível criar um modelo que sirva a todas as situações.”

Para CASAROTTO (2002), uma forma de diminuir os riscos e ganhar sinergia é a formação de alianças entre empresas, especialmente as pequenas. Na opinião dele, um projeto de negócio extrapola a empresa e deve envolver estratégia competitiva, mercado, marca, parcerias com fornecedores, clientes e concorrentes, terceirização, franquias, fabricação, logística, gestão, equacionamento econômico-financeiro.

#### 2. Composição do Plano de Negócio

Um plano de negócio deve conter o máximo de informações possíveis a respeito do empreendimento. A quantidade e o detalhamento das informações depende do vulto e da complexidade do empreendimento cuja viabilidade será analisada. Empreendimento que envolva imobilização de pequeno montante pode ser objeto de plano simplificado. Grandes investimentos, requerem a elaboração de plano de negócio que contenha informações mais detalhadas sobre as variáveis que influenciem a operacionalização do empreendimento.

Importa salientar que a qualidade das informações deve prevalecer sobre a quantidade. A falta, insuficiência ou informações distorcidas pode levar o empreendedor a decisões equivocadas e pode culminar com o fracasso do empreendimento.

Nas paginas seguintes, são descritos os principais quesitos que devem compor um plano de negócio, distribuídos em sete etapas, para facilitar a sua elaboração e análise:

### 3. ETAPA I: Dados da empresa

Neste item devem ser registradas as informações suficientes para se conhecer a empresa ou os novos empreendedores e suas principais características, como:

- a) Identificação – razão social, CNPJ, localização, filiais, data e local de registro.
- b) Composição Societária - capital social, nome e qualificação profissional dos sócios e a participação social de cada um.
- c) Missão e objetivos estratégicos: são informações relativas à razão de ser da empresa, existente ou do novo negócio a ser constituído e visa indicar um norte a ser seguido.
- d) Ameaças e oportunidades: referem-se aos fatores externos ao empreendimento, que possam afetar positivamente (oportunidade) ou negativamente (ameaças) o desempenho do negócio.

A análise de ameaças e oportunidades do mercado é facilitada nas alianças estratégicas, por tratar-se de atividade de interesse da franqueadora, da entidade representativa do consórcio, da terceirizada (tomadora) e da empresa mãe, no caso de rede.

e) Pontos fortes: consiste na identificação de fatores internos ao empreendimento que representam vantagens comparativas do negócio. São úteis na definição de estratégias operacionais e devem ser intensamente explorados.

f) Pontos Fracos: a identificação de fatores internos ao empreendimento que representam desvantagem ou carências e indica os pontos que precisam ser melhorados e ou falhas a serem corrigidas. Sua descrição permite avaliar os riscos ou dificuldades que poderão ser encontradas e prevenir-se com soluções alternativas antes mesmo que os problemas aconteçam.

g) Situação Econômico-financeira: no caso de empresa já existente, o presente tópico deve apresentar os principais indicadores econômicos e financeiros. Em se tratando de novo empreendimento, deve registrar o histórico econômico-financeiro dos empreendedores.

h) Controle – nos planos de negócio de empresa em funcionamento, o quesito visa evidenciar, como se processa o controle da empresa. Nos novos empreendimentos, deve demonstrar os instrumentos de acompanhamento da evolução do negócio e do atendimento dos seus objetivos.

Os negócios em parceria apresentam vantagens em relação ao independente, visto que as parceiras fornecem assistência técnico-gerencial com metodologia testada e aprovada que inclui os controles gerenciais e financeiros.

i) Administração – Este item, deve conter informações relativas à qualificação profissional dos responsáveis pela condução do negócio, de forma a evidenciar a necessidade ou não da contratação de assessoramento técnico-administrativo.

Os negócios integrados apresentam vantagens em relação ao independente, visto que a franqueadora, a empresa-mãe e a entidade representativa do consórcio podem proporcionar

assistência gerencial e consultoria em administração de pessoas, oferecer programas de treinamento, gestão de qualidade, marketing e compartilhar centros de processamento e pesquisas.

No modelo negócio terceirizado, a empresa terceirizada (tomadora) pode transferir conhecimentos em gestão e utilização da tecnologia para a contratada (fornecedora).

- j) Estrutura administrativo-organizacional: Visa evidenciar os seguintes aspectos:
- organograma, localização do poder decisório e forma de decisão e políticas adotadas;
  - sistemas gerenciais de informação, controle e tomada de decisões;
  - poder decisório e experiências profissionais dos componentes da sociedade.

O modelo de exploração de negócio terceirizado permite a simplificação da estrutura da empresa e redução dos níveis hierárquicos, através da simplificação do processo produtivo e especialização das tarefas, tornando-a mais ágil, simples e flexível, redução de custos e minimização de riscos.

Nas configurações sob a forma de franquia, rede de empresas ou consórcio, a franqueadora, a empresa-mãe ou a entidade representativa do consórcio oferece sistemas gerenciais de informação, controle e tomada de decisões além de experiências profissionais e gerenciais aos componentes da sociedade, com poder de decisão, constituindo vantagens em relação ao negócio independente.

k) Histórico da Empresa ou empreendedores: trata-se de uma análise retrospectiva da empresa, caso já em atividade, como evolução patrimonial e dos resultados, nível de utilização da capacidade instalada, volume de vendas e outras informações úteis. Para novos empreendimentos, refere-se a avaliação do histórico dos participantes do projeto e experiências anteriores.

#### **4. ETAPA II: O Plano de Negócio Propriamente Dito**

Após a descrição das características da empresa ou do novo empreendimento, a próxima fase compreende a descrição do plano de negócio propriamente dito em seus aspectos técnicos e financeiros.

##### **4.1 Sumário executivo ou apresentação do plano**

A apresentação do plano ou o sumário executivo consiste na descrição sumária dos objetivos e características principais da proposta de investimento, com indicação dos promotores ou responsáveis por sua execução, do programa de produção, investimentos necessários, esquema de financiamento e resultados esperados e do responsável pela elaboração e implementação.

É um relato, de forma sucinta, da essência do plano de negócio. Serve como instrumento facilitador da compreensão e entendimento da proposta de investimento e atrai a atenção dos leitores para o conteúdo do plano e engloba:

a) **Objetivos:** Corresponde a finalidade específica do plano de negócio: expansão, implantação, modernização, re-localização etc. e os efeitos buscados com sua implementação: melhoria de produtividade, desenvolvimento tecnológico, melhoria na qualidade dos produtos etc. e as repercussões de sua execução na economia local, regional e nacional.

b) **Definição do negócio:** Consiste na definição clara do novo negócio e suas características. Deve apresentar o novo negócio em sua totalidade, começando com as características básicas, a oportunidade e os resultados esperados.

Na aliança estratégica sob a forma de franquia, o negócio já nasce pronto. A franqueadora oferece know-how em linha de produtos ou serviços já desenvolvidos, testados e conhecidos, tecnologia, utilidades, qualidade, preços e diferenciais. Desta forma, a franquia apresenta maior perspectiva de sucesso, por tratar-se de negócio já experimentado, com marca consagrada no mercado,

c) **Descrição dos produtos ou serviços:** Este campo deve conter o detalhamento dos produtos ou serviços e as respectivas linhas a serem fabricadas ou comercializadas, resultantes do plano proposto, abordando aspectos relativos à tecnologia utilizada, utilidade, funcionalidade, bem como a expressão da empresa no mercado e as fontes de valor relativas ao produto ou serviços a ser fabricado ou comercializado, como:

- Qualidade do produto ou serviço em relação aos concorrentes;
- Os custos de fabricação ou distribuição em relação aos concorrentes;
- A eficácia das formas e dos canais de distribuição;
- Identificação de nichos de mercado inexplorados;
- A intensidade da concorrência.

Este tópico é pouco valorizado pelos empreendedores de pequeno porte que, regra geral, não tem se preocupado quanto deveria. A pesquisa discutida no capítulo IV revela que apenas 5,13% das empresas entrevistadas fazem avaliação da vida útil de seus produtos, por exemplo.

Nas configurações em parceria, este tópico é muito facilitado, a partir do fato que a terceirizada (tomadora), a franqueadora ou a mãe-rede (tomadora), oferecem know-how em linhas de produtos ou serviços já desenvolvidos, testados e conhecidos, tecnologia, utilidades, qualidade, preços e diferenciais ou poderão desenvolver, em conjunto com suas fornecedoras, os produtos ou serviços e suas respectivas linhas, suas utilidades, tecnologia, padrão de qualidade, os custos, nichos e diferenciais dos produtos ou serviços que deseja receber. O negócio independente carece de know-

how para criar produtos ou serviços, desenvolver, testar e implantar no mercado e isso requer tempo para conquistar a aceitação da marca e dos produtos ou serviços a serem produzidos e comercializados.

d) **Localização do empreendimento:** A escolha do local e o espaço físico onde se pretende instalar um empreendimento são de fundamental importância. Neste tópico devem ser enumeradas, além do endereço, as razões que justifiquem a localização escolhida, como proximidades do mercado consumidor, facilidades de acesso à matéria-prima, disponibilidade de insumos e de mão-de-obra, infra-estrutura de transportes, comunicações e energia elétrica, incentivos fiscais, favores creditícios, etc. Outros aspectos, de interesse, referentes à localização do empreendimento, com relação à planta, são a possibilidade de expansão, sistema de luz e ventilação e facilidades na disposição do layout.

A localização do negócio é bastante facilitada, quando explorado sob a forma de alianças estratégicas (terceirizadas, franqueadas, rede de empresas e consórcios), pois as parceiras facilitam a escolha do local mais adequado para implantação do negócio, realizando estudos prévios de mercado. em função da disponibilidade de mão-de-obra, infra-estrutura, mercado consumidor e facilidade de acesso à matéria-prima, objetivando as vantagens da aglomeração.

### **5. ETAPA III: Análise de Mercado**

Na seção de análise de mercado é importante evidenciar os principais componentes do mercado, como a segmentação, definição dos principais fornecedores, características do consumidor, análise de concorrência, participação no mercado, riscos do negócio e outros fatores considerados relevantes. Fator este, relegado aos segundos planos pelas EPP, de acordo com os resultados da análise realizada no capítulo IV, apenas 25,00% faz avaliação do mercado consumidor e somente 22,44% fazem previsão de vendas.

CASAROTTO (2002, p. 89), salienta que “elaborar um anteprojeto para o participante sistemista (fornecedores) de uma rede de empresas, individualmente, o estudo torna-se bastante simplificado, pois estudos de mercado e logística-localização são os da própria empresa-mãe”. Essa observação serve também para os consórcios de pequenas e médias empresas.

a) **Mercado fornecedor:** O objetivo deste tópico é identificar as matérias-primas e os materiais a serem utilizados na produção e onde poderão ser encontrados. É importante identificar os prováveis fornecedores, indicando nome, endereço, porte, e principais produtos de interesse.

Nas alianças estratégicas o negócio é beneficiado quanto ao suprimento de matérias-primas, máquinas e equipamentos, tecnologia, custos e administração das relações comerciais com fornecedores, suprimento de mão-de-obra qualificada e surgimento de empresas especialistas em

serviços tecnológicos, financeiros e contábeis, reduzindo os riscos do mercado fornecedor e fortalecendo o poder de barganha, com ganho de escala.

b) Mercado Consumidor: A análise do mercado consumidor é uma das mais importantes seções de um plano de negócios, pois do mercado dependerá o atendimento dos objetivos e metas desejados. Neste item devem ser apresentadas informações sobre potenciais clientes, dimensão do mercado, características da concorrência e estimativa de participação que se espera obter.

O estudo do mercado consumidor permite averiguar se há indícios de que possa contar com clientes suficientes para fazer do empreendimento um negócio lucrativo. Deve conter, as estratégias de penetração, conquista e manutenção do produto ou serviço no mercado, desejados com o plano de negócio.

Um negócio terceirizado (fornecedor) carece se preocupar menos com o estudo de mercado do que um negócio independente, pois as empresas tomadoras se incumbem da institucionalização da marca e da aceitação do consumidor, bem como todo o trabalho de pesquisa e conhecimento do mercado.

Nas franquias, a franqueadora proporciona à franqueada marca testada, experimentada e com aceitação do consumidor, bem como todo o trabalho de pesquisa e conhecimento do mercado específico e todo o planejamento de marketing, gerando economia de escala.

O consórcio de empresas facilita a identificação de agentes comerciais nos mercados alvos, internos e externos, permite a identificação de oportunidades e de potenciais parceiros, incluindo consultoria sobre questões ligadas à exportação.

c) Mercado concorrente: A análise do mercado concorrente visa identificar os produtos ou serviços que podem competir com o objeto do investimento, quantificar os concorrentes e definir onde poderão ser encontrados, citando nomes, porte, volume de vendas e participação no mercado e diferenciais dos produtos ou serviços.

d) Plano de marketing: O plano de marketing deve conter informações de como se pretende colocar o produto no mercado, conquistar e manter o interesse do cliente e aumentar a demanda. Deve abordar modelos de comercialização, diferenciais do produto ou serviço para o cliente, política de preços, projeção de vendas, canais de distribuição e estratégias de promoção, comunicação e publicidade.

Os dados da pesquisa discutida no capítulo IV, evidenciam que as EPP fazem pouca utilização das ferramentas de marketing, objetivando maior conhecimento do mercado, melhor aproveitamento de oportunidades e redução dos efeitos das ameaças. Somente 25,00% das EPP entrevistadas



fazem avaliação do mercado consumidor; 22,44% fazem previsão de vendas; 17,31% utilizam-se de promoções e propagandas e apenas 24,36% das EPP utilizam mais de um esquema de um esquema de marketing. Este é um ponto crítico para quem deseja conquistar e manter-se no mercado.

Nos negócios integrados por alianças estratégicas o planejamento estratégico e de marketing, são facilitados pelas empresas parceiras. Já as empresas independentes necessitam criar e definir todas as ações de marketing *mix* (produtos, preços, promoções, propaganda, canais de distribuição, etc.) e todo o planejamento de marketing.

e) Plano estratégico-empresarial: dada a evidência de que as EPP possuem dificuldades e limitações para competir isoladamente, em muitos casos, restam-lhes a integração por alianças estratégicas com outras empresas, através da terceirização, franquias, rede ou consórcio. Além do mais, como afirma Casarotto (2002, p.55), a “cooperação entre pequenas empresas é algo tão irreversível quanto a globalização, ou melhor, talvez seja a maneira como as empresas possam assegurar sua sobrevivência e a sociedade garantir seu desenvolvimento equilibrado.”

Esta etapa do projeto de negócio permite a definição das estratégias empresariais, através de alianças, com a finalidade de tornar as empresas mais competitivas do que de forma isolada e reduzir os riscos, dificuldades e limitações de um negócio independente e permite tirar benefícios das variáveis ambientais internas, identificando as forças capazes de enfrentar as ameaças e aproveitar das variáveis externas, convertendo-as em oportunidades.

Dados estatísticos, tratados no capítulo IV, revelam que a maioria dos empreendedores de pequeno porte, renega os benefícios que a exploração conjunta e cooperativa, através de alianças estratégicas, pode proporcionar, arcando, de forma isolada com as responsabilidades e riscos do empreendimento. São 90,38% das EPP que atuam de forma independente e isso tem dificultado a atuação dos pequenos negócios perante a concorrência.

## **6. ETAPA IV: Dimensionamento do Negócio**

A definição do porte do empreendimento, deve levar em conta a disponibilidade de recursos para imobilizações fixas e em adicional em giro e suas respectivas fontes, a capacidade de produção ou comercialização, o tempo de operação ou turnos, a unidade em relação ao tempo de produção, o volume de produção esperado e a capacidade de produção de cada máquina ou equipamento e deve observar os seguintes quesitos:

a) Produção estimada: Refere-se à projeção do volume de produção desejado, em relação a cada produto e subproduto, bem como o nível de utilização da capacidade instalada, levando em conta a engenharia dos produtos, engenharia do processo, layout, disponibilidade de matéria-prima,

disponibilidade de mão de obra, mercado consumidor, capacidade gerencial e financeira, tecnologia, máquinas e equipamentos disponíveis e espaço físico (construções civis e infra-estrutura).

As relações de parceria facilitam a determinação do tamanho do negócio, em função do know-how das parceiras.

b) Máquinas e equipamentos: Neste item devem ser listados as máquinas e equipamentos necessários para a implementação do negócio e suas características essenciais, como: tipo, vida útil, capacidade, rendimento em relação ao tempo de operação e exigência de manutenção e reposição dos componentes e, por fim, a quantidade suficiente para a obtenção da produção estimada, sempre guardando coerência com o dimensionamento da capacidade a ser instalada.

As alianças estratégicas possibilitam o compartilhamento desses recursos entre as empresas participantes do processo produtivo, diminuindo o risco de obsolescência e subutilização durante períodos de recessão. A franqueadora, a empresa-mãe (receptora) ou a central de compras, conforme o caso, possuem *know-how* quanto à especificação de material, máquinas e equipamentos e administração das relações comerciais com fornecedores, fortalecendo o poder de barganha pois, compra por volumes, com menor custo unitário, para o franqueado.

c) Veículos: A necessidade e a quantidade de veículos a serem adquiridos ou arrendados, deve ser estimada em função do tipo de produto ou serviço a ser fabricado e ou comercializado, forma de comercialização, canais de distribuição e área geográfica a ser coberta, da capacidade de cada um deles, distâncias a serem percorridas e serviços a serem prestados por cada um deles.

d) Construções civis: De acordo com a produção desejada, devem ser dimensionadas as construções civis, principais e secundárias, como almoxarifado, refeitórios, área de descanso, banheiros, etc. Neste quesito, deverão ser considerados os tipos básicos de construção em relação às necessidades da empresa, com ênfase ao sistema de luz e ventilação, preferindo a luz e ventilação natural, a possibilidade de expansão futura e a flexibilidade na disposição do arranjo físico das facilidades e serviços na área de produção.

e) Instalações em geral: As instalações devem acompanhar os parâmetros técnicos e as especificações das máquinas e equipamentos a serem instalados, a planta e o arranjo físico (layout) do processo produtivo.

f) Processo Produtivo: O plano de negócio deve conter informações relevantes sobre o processo produtivo, também denominado engenharia do processo, como seguem:

- Tipo de processo, se linear, intermitente ou misto e arranjo físico das facilidades e serviços;
- Fluxo de matérias-primas e produtos em processo, que deve movimentar-se de forma eficiente a fim de reduzir os custos de transporte e espera no processo produtivo;

- Possibilidades de substituição de insumos e produtos;
- Flexibilidade na disposição do layout e formas de arranjo, se por produto, por processo ou combinado;
- Tecnologia a ser utilizada na produção, se manual, eletromecânica, informatizada, etc.;
- Duração e descrição do ciclo produtivo, mencionando detalhadamente cada operação do processo industrial.

g) Necessidade de mão-de-obra: o dimensionamento da necessidade de mão-de-obra deve levar em conta os fatores retro descritos, o volume de serviços gerados, o horário de funcionamento e a qualificação e capacitação do pessoal, além da estrutura organizacional. O planejamento da mão-de-obra deve focalizar, não somente as pessoas envolvidas, mas também as condições de trabalho e relacionamento, incluindo as políticas e programas da gestão de pessoas.

Os negócios em parceria permitem a redução de desperdícios de meios e métodos de trabalho, aumentam o nível de especialização, melhora a eficiência, reduz a necessidade de mão-de-obra e, conseqüentemente, os custos.

h) Disponibilidade dos fatores de produção: Deverão constar do plano de negócio, informações a respeito dos principais fatores e insumos de produção, como:

- Facilidade de acesso e previsão de consumo de matéria-prima e outros insumos úteis a produção.
- Necessidade de estocar, previsibilidade de entrega, existência de sazonalidade e condições de compra (preço e prazo);
- Disponibilidade de mão-de-obra qualificada (especializada, semi-especializada; não especializada e de administradores de alto nível);
- Proximidade do mercado consumidor, facilidades de escoamento da produção, etc.
- Infra-estrutura existente, como água, energia elétrica, meio de transporte e outras.

## **6.1 Impactos do negócio**

Visa identificar os efeitos do investimento sobre o comportamento da empresa como um todo, caso já em funcionamento e os impactos externos, sob o aspecto social e ambiental, os quais devem, a medida do possível, serem convertidos em valores monetários ou caso não seja passível de mensuração, servirá como ponderação e subsidio à decisão de investimento.

a) Impactos Internos: Devem ser identificados todos os efeitos do projeto na empresa e sua capacidade de absorvê-lo, incluindo:

- a estrutura organizacional: identificando a necessidade de ajustes, na sua configuração, contratação ou dispensa de pessoal, melhoria dos sistemas de informações, necessidade de assessoramento; etc.

- a capacidade técnica, operacional e financeira da empresa em implementar o projeto e a necessidade de ajustes.
- os fatores técnicos da produção: matérias-primas, insumos, combustíveis, ciclo produtivo, produtividade, bem como a necessidade de adequação de layout e linhas de produção.
- O padrão de qualidade dos produtos fabricados e alterações no comportamento das vendas, bem como a redução da margem de contribuição de outros produtos ou departamentos.
- os aspectos tecnológicos: pesquisas, desenvolvimento, capacitação de pessoal, etc.;

b) Ambiente externo: Visa identificar os eventuais impactos do investimento sobre o mercado: padrão de concorrência, características de mercado, suas formas e fatores de concorrência, e outros fatores relevantes que podem influir no mercado. Além disso, a implementação do novo negócio pode provocar impactos de natureza econômica, social e ambiental, os quais devem ser avaliados sob os seguintes aspectos:

- econômica: desenvolvimento regional, arrecadação, balanço de pagamentos, infra-estrutura, atração de novos investidores, etc.;
- social: geração de emprego, melhoria do nível de renda, bem-estar social etc.
- Impacto Ambiental: especial atenção deve ser dada à questão ambiental, principalmente em se tratando de propostas de investimento que envolva atividade subordinada à legislação específica. Nesse caso, o plano de negócio deverá conter informações sobre o atendimento de todas as exigências legais e regimentais: proteção do meio ambiente, atendimento dos requisitos higiênicos e sanitários, sistema de filtragem e sedimentação para tratamento de efluentes, entre outras.

Os negócios em parceria encontram maiores facilidades com relação ao impacto ambiental, em função do know-how dos parceiros, dos conhecimentos técnicos e serviços de consultorias técnicas e jurídicas que estes podem proporcionar.

## **7. ETAPA V: Plano Financeiro**

Denomina-se plano financeiro o conjunto de demonstrativos capazes de evidenciar, em números, todas as ações planejadas, através das projeções futuras de quanto de capital será preciso, quando e com que propósito e quais as expectativas de resultados.

Para avaliar a viabilidade econômico-financeira de uma proposta de investimento, é necessário elaborar conjunto de demonstrações financeiras, projetadas com base nas informações contidas no plano de negócio. Com essas demonstrações, é possível construir os fluxos de caixa estimados da proposta de investimento, a partir do qual, calculam-se os coeficientes de avaliação.

Para elaboração de tais demonstrações, faz-se necessária a estimativas de variáveis como: volume de produção e vendas, preço de venda unitário, custo variável unitário, custos fixos, montantes do investimento fixo e adicional em giro.

Os negócios explorados através de alianças estratégicas facilitam a elaboração do plano financeiro, pelo *know-how* das parceiras ou consultorias que estas podem proporcionar.

Este é um dos pontos mais críticos dos pequenos negócios no Brasil, visto a inexistência ou existência de poucos sistemas de controles gerenciais e financeiros internos, muitas vezes informais, além da falta de informações externas, capazes de contribuir para nortear as decisões de investimento nos pequenos negócios.

A pesquisa discutida no capítulo IV, evidencia que poucas EPP se preocupam com seus custos (apenas 53,21%), com seu fluxo de caixa (63,46%), com as despesas gerais e administrativas (53,85%) e com os estoques (64,74%). A referida pesquisa revela, ainda, que apenas 45,51% fazem planejamento financeiro. Somente 30,13% possuem orçamento operacional; 37,18% elaboram balanços gerenciais e apenas 29,49% utilizam as técnicas de análise financeira de balanços. Em 18,59% das empresas entrevistadas foi observada total ausência de planos de acompanhamento e, isso, tem contribuído, em muito para o elevado índice de fracasso dos pequenos negócios.

### **7.1 Princípio da Mini Empresa**

De acordo com o princípio da mini empresa, ao elaborar os orçamentos e fluxos futuros de caixa do empreendimento, devem ser considerados apenas os fluxos relevantes, ou seja, o novo projeto como uma mini empresa, independentemente das demais operações já existentes. Isto elimina a complexa e trabalhosa necessidade de se calcular os fluxos futuros totais de caixa da empresa com e sem a proposta de investimento. Para isso, basta identificar os efeitos da implementação do plano de negócio proposto sobre o comportamento econômico-financeiro dos fluxos de caixa da empresa, concentrando-se exclusivamente nos fluxos de caixa incrementais resultantes.

O princípio da mini empresa, entende o novo empreendimento como se fosse uma empresa, com seus próprios custos e receitas, seus próprios ativos e, evidentemente, seus próprios fluxos de caixa. Desta forma, é possível proceder a avaliação da viabilidade de uma proposta de investimento considerando apenas os fluxos futuros de caixa do novo empreendimento (mini-empresa), comparando-se os resultados futuros com o custo de adquiri-lo. Assim, uma proposta de investimento pode ser avaliada puramente por seus próprios méritos, independentemente de quaisquer outras atividades ou outros projetos existentes na empresa.

### **7.2 Orçamentos**

Após a coleta e disposição das informações a respeito do empreendimento, é necessário transformá-las em números. Isto é, elaborar um orçamento, que permitirá a visualização dos investimentos necessários, as receitas, os custos e despesas estimadas no período de vida útil do projeto, incluindo seu planejamento, implantação e maturação do projeto, de maneira a:

- Definir o montante dos investimentos necessários: imobilizações fixas e investimento adicional em capital de giro e sua periodicidade – orçamento de investimento.
- Estimar as receitas operacionais esperadas com o novo negócio – orçamento de vendas.
- Estimar os custos e despesas operacionais necessários para a operacionalização do negócio – orçamento de custos e despesas.
- Elaborar o orçamento global que consiste em colocar, numa só planilha, os valores obtidos nas análises anteriores – tem-se então um fluxo de caixa.

### **7.2.1 Orçamento de investimentos**

Consiste no detalhamento dos investimentos necessários para montar o novo negócio e pô-lo em funcionamento. Permite o dimensionamento do montante de recursos a serem empatados no negócio e a determinação da periodicidade de desembolso, além de ser útil para a avaliação dos resultados e análise de sua viabilidade. Incluem-se, entre outros, os seguintes investimentos:

- Gastos irre recuperáveis: são custos já pagos ou a pagar, independentemente da decisão de aceitar ou rejeitar um projeto e incorrem antes ou durante a elaboração do plano de negócio. Baseado no conceito de fluxo de caixa incremental, essas despesas não são relevantes à decisão e, portanto, devem ser desconsiderados para efeito de análise.

- Imobilizações fixas: corresponde aos gastos com aquisição e instalação de máquinas e equipamentos, imóveis, utensílios, obras civis e reformas, veículos, material para o escritório, montagens e treinamentos, que devem ser acompanhados dos respectivos orçamentos de fornecedores e constituem o patrimônio da empresa.

Os negócios em parceria, permitem investimento compartilhado em máquinas, equipamentos, instalações, infra-estrutura e em modernização tecnológica e gerencial, com redução do volume e dos custos do capital, aumentando o retorno sobre o investimento e liberando capital de giro que poderá ser re-locado nas áreas-chave da empresa.

- Investimento adicional em giro: equivale ao volume de recursos necessários para cobertura das contas a receber e estoques (matéria-prima, produtos em processo e produtos acabados). O capital de giro relevante de uma proposta de investimento, deverá ser adicionado ao investimento inicial e será recuperado, sem depreciação, na data terminal do projeto, quando as contas a receber e os estoques serão zerados.

O capital circulante líquido ou capital de giro líquido, tem como definição a diferença entre o ativo circulante e o passivo circulante apresentado no balanço patrimonial. Porém, para efeito da construção dos fluxos futuros de caixa operacional de uma proposta de investimento, o investimento adicional em giro (capital de giro relevante) pode ser estimado a partir do fluxo comercial do produto ou serviço objeto do projeto, como segue:

1. Financiamentos dados: correspondem às atividades operacionais da empresa ou do novo empreendimento, que requerem recursos adicionais para sua cobertura:

a) Contas a receber: volume de vendas mensais estimadas proporcional ao prazo médio de vendas, resulta no valor necessário (capital de giro) para financiar as vendas.

b) Estoque matéria-prima: corresponde ao montante dos valores necessários para financiar os estoques de matéria-prima, durante o prazo médio de permanência desses estoques.

c) Estoque de produto em processo: representa os valores envolvidos em matéria-prima, mão-de-obra e outros gastos alocados no produto, durante o processo produtivo, em função da média dos produtos em processo e o período de dias necessários para a produção.

d) Estoques de produtos acabados: corresponde ao valor dos estoques necessários para atender às vendas e equivale ao custo unitário pelo volume estocado durante o período médio em que esses estoques permanecessem nas prateleiras.

O modelo de configuração de negócio terceirizado oferece vantagens pela significativa redução dos custos com carregamento de estoques de produtos acabados, que se tornam responsabilidade do parceiro tomador.

e) Adiantamento a fornecedores, mercadoria em trânsito, importações em curso e despesas antecipadas: corresponde à média mensal dos valores relativos aos itens acima, pelo respectivo prazo médio e resulta no montante de recursos necessários para esse financiamento.

2. Financiamentos recebidos: são fontes espontâneas de financiamento do capital de giro:

a) Fornecedores: O valor médio mensal das duplicatas a pagar ou da conta fornecedores, proporcionalmente ao prazo médio de compras, resulta no montante do capital de giro financiado espontaneamente pelos fornecedores.

b) Salários e comissões a pagar: Pelo mesmo princípio, os valores envolvidos nas contas relativas a salários e comissões a pagar, são fontes espontâneas de financiamento da necessidade de capital de giro.

c) Adiantamento de clientes: O valor médio mensal relativo aos adiantamentos recebidos de clientes, pelo respectivo prazo médio, resulta no montante de recursos financiados espontaneamente pelos clientes.

d) Impostos e encargos a recolher: As taxas, impostos e encargos sociais a recolher, enquanto não vencidos, são recursos que podem ser utilizados, sem qualquer ônus, para cobertura da

necessidade de capital de giro. O montante desses recursos é calculado pela proporção entre os valores médios mensais envolvidos e o prazo médio de recolhimento.

3. Investimento adicional em giro corresponde à diferença entre os financiamentos dados e os financiamentos recebidos, espontaneamente.

Caso positivo, indica que o negócio carece dispor de recursos adicionais para financiar sua necessidade de capital de giro, que pode ser financiado pelos proprietários ou por terceiros, geralmente bancos.

Se o resultado for negativo, indica que as fontes não onerosas são maiores que as necessidades de capital de giro do negócio. Neste caso, o IOG pode ser utilizado para financiar ativos permanentes ou para aplicações no mercado financeiro.

Importa salientar que muitos negócios fracassam porque os empreendedores não estimam com precisão o volume de dinheiro necessário para abrir e operar o negócio.

## **7.2.2 Usos e fontes**

Refere-se a uma planilha, denominada de Orçamento de Origens e Aplicações de Recursos, cuja finalidade é evidenciar de forma resumida todos os valores a serem investidos no projeto, conforme orçamento de investimentos e as respectivas fontes de financiamento de cada item.

a) Aplicações: Neste item devem ser discriminados os usos dos recursos, de forma resumida, indicando os principais itens do orçamento de investimento.

b) Fontes: Consiste na indicação das origens dos recursos a serem utilizados na implementação do plano de negócios, se próprios ou de terceiros (empréstimos ou financiamentos) prazos de reposição e custo das fontes, útil para cálculo do custo do capital e garantia de que não faltará recurso para a execução do projeto.

Um diferencial entre as configurações por alianças estratégicas (terceirizadas, franqueadas, integradas em rede ou em consócio), em relação a independente é a maior facilidade de acesso ao crédito, a prazos, taxas e volumes compatíveis com as atividades exploradas pelas consorciadas.

No modelo de integração em rede, a empresa-mãe pode financiar projetos tecnológicos da empresa-rede, oferecer programas de treinamento e de gestão de qualidade, compartilhar centros de processamento de dados e administrar verbas cooperadas de publicidade, entre outras atividades que podem ser realizadas conjuntamente, reduzindo a necessidade da busca de recursos em fontes onerosas.



Determinar cuidadosamente o valor necessário de capital para por o negócio em funcionamento e definir quais as fontes principais de recursos, pode fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso de um empreendimento. Por conseguinte, o mau dimensionamento das necessidades de recursos ou a indisponibilidade de fontes, tem levado muitos empreendedores ao fracasso antes mesmo do início das atividades ou da maturação do empreendimento.

### **7.2.3 Orçamento operacional**

Orçamento operacional pode ser conceituado como conjunto de informações sistemáticas e racionalmente ordenadas, relativas às receitas, custos e despesas operacionais esperadas com o novo negócio.

É de fundamental importância na avaliação das perspectivas de futuras do novo negócio, isto é, como vai comportar-se em termos de receitas (vendas, faturamento) e custos mais despesas operacionais. Ressalta-se, porém, a necessidade de análises simultâneas, como: dimensionamento da capacidade instalada, mercado consumidor, mercado fornecedor, mão-de-obra disponível, comportamento da economia sob os aspectos macro e microeconômico, a fim de se estabelecer uma estimativa mais segura a respeito das receitas e despesas esperadas, com a finalidade de dar maior credibilidade os dados ou informações relatadas.

São recomendados alguns procedimentos básicos para a obtenção de um orçamento operacional mais confiável, como:

a) Orçamento de Vendas: ao se estimar as receitas com vendas (quantidade x preço) do novo negócio, deve-se usar bom senso, refletir e analisar outros negócios do mesmo ramo, mercado consumidor, mercado concorrente e fatores econômicos e conjunturais, além nível de produção considerado e os critérios utilizados para a fixação dos respectivos valores.

b) Orçamento de Custos mais Despesas Operacionais: Consiste na estimativa dos custos e despesas operacionais, isto é, quanto se vai gastar para produzir e vender a quantidade esperada de produto ou serviços. Neste item devem ser incluídos apenas os gastos diretamente envolvidos com o produto ou serviço, que variam de acordo com a produção e vendas.

A terceirização, integração em rede ou consórcio, reduz os custos e despesas operacionais, a partir da otimização da utilização dos fatores de produção, como melhor aproveitamento da capacidade instalada, redução de desperdícios de meios e métodos de trabalho, especialização da mão-de-obra e ganhos de eficiência operacional e compartilhamento de custos administrativos e de assessoria, custos de frete, insumos, suporte a produção e comercialização.

Os custos, classificados em variáveis e fixos, devem ser estimados para o nível de produção considerado, indicando e justificando os critérios adotados para a fixação dos respectivos valores, esclarecendo, ainda, o método adotado na apuração do preço.

**Custos Variáveis:** são gastos que variam de acordo com o volume de produção e vendas. Entre outros, podem ser citados os custos de matérias-primas, materiais secundários, embalagem, energia elétrica, impostos sobre vendas, comissões sobre vendas e mão-de-obra direta e encargos sociais

**Custos Fixos:** independem da quantidade da produção e vendas. São ente outros, os custos de aluguel, pró-labore, mão-de-obra indireta, encargos sociais sobre mão-de-obra indireta, despesas com contador, taxas e impostos, exceto os incidentes sobre as vendas, água, luz, telefone, despesas com seguros, depreciação, manutenção e conservação, despesas com propaganda, viagens, combustíveis, e material de expediente e outras despesas operacionais ou efeitos negativos sobre o comportamento da empresa como um todo, outros produtos ou departamentos.

Procedendo-se a dedução: (Receita operacional estimada) menos (custos mais despesas totais) têm-se o resultado operacional (lucro ou prejuízo operacional).

### **7.3 Demonstrativo de resultados**

O demonstrativo de resultados de um plano de negócio, incluem, os valores relativos aos resultados operacionais previstos para a periodicidade considerada (normalmente anual) quais sejam: Receita operacional bruta, Custos fixos e Custos variáveis, acrescidos dos resultados não operacionais que possam ser previstos tais como rendimentos de aplicações financeiras, venda de ativos e outras receitas não diretamente ligadas às operações da empresa existente ou a ser criada.

### **7.4 Orçamento de caixa ou fluxo de caixa do projeto**

O orçamento de caixa ou fluxo de caixa operacional estimado é um demonstrativo, cujo objetivo é apresentar, de forma sistemática e racionalmente ordenada, as receitas e despesas operacionais relativas a um determinado negócio. O cálculo do fluxo de caixa operacional, não leva explicitamente em conta as vendas a prazo. Da mesma forma, desconsidera que alguns dos custos apresentados não tenham sido efetivamente pagos. Essas possibilidades não criam problemas, desde que incluídos no orçamento de investimento, os acréscimos de capital de giro líquido necessário para cobrir eventuais necessidades de caixa.

A estimativa de fluxo de caixa operacional de uma proposta de investimento deve conter todos os valores exigidos pela imobilização fixa e adicional em giro, bem como todas as receitas possíveis com a operacionalização do plano de negócio e os respectivos custos mais despesas operacionais e não operacionais incorridas durante o período de maturação do empreendimento e considerados todos os efeitos ou impactos que a sua implementação acarretará na empresa como um todo, tanto positivos quando negativos. O aumento nas receitas ou a redução dos custos de outros produtos ou

departamentos, são considerados somadores, despesas ou aumento nos custos, devem ser considerados são redutores.

Assim, na construção do fluxo de caixa de um plano de negócio devem ser considerados, no mínimo, os itens a seguir discriminados:

a) Saídas de caixa: Os valores relativos aos investimentos em imobilizações fixas, instalações e investimento operacional em giro.

b) Entradas de caixa: Corresponde às receitas operacionais e não operacionais obtidas com a comercialização dos produtos ou serviços objeto do plano de negócio, acrescidas dos efeitos positivos do investimento sobre o comportamento dos negócios da empresa, caso em funcionamento.

c) Custos mais despesas: Consiste nos gastos de fabricação, comercialização, recebimento das vendas, despesas administrativas, redução da margem de contribuição de outros produtos e a elevação dos custos de outros produtos ou departamentos.

d) Fluxo não operacional: Refere-se às receitas das atividades eventuais, não objeto do negócio, deduzidas as despesas com a realização dessas atividades.

e) Contribuição Social e Imposto de Renda: O fluxo de caixa deve considerar a contribuição social e o imposto de renda, porque os impostos definitivamente representam uma saída de caixa. A definição dos valores envolvidos deve guardar coerência com os critérios fiscais vigentes.

f) Depreciação: A depreciação fiscal é uma dedução que não envolve efetivamente saída de caixa. Em consequência, a depreciação só possui efeitos em termos de fluxos de caixa porque influencia o valor do imposto devido. Por este motivo, deve ser adicionada ao fluxo líquido de caixa após o imposto de renda.

g) Valor Residual: Corresponde aos valores líquidos dos investimentos em ativos fixos, deduzidas as depreciações ocorridas no período de maturação do projeto ou o valor de liquidação (mercado) das imobilizações fixas, acrescidos do investimento inicial em capital de giro líquido, constante do orçamento de investimento que é totalmente recuperado no final do projeto, quando os estoques são vendidos e as contas a receber são recebidas.

h) Custos de Financiamento: Ao analisar a viabilidade econômico-financeira de um projeto de investimento, não se devem incluir juros ou outros custos de financiamento, porque o que interessa é apenas o fluxo de caixa gerado pelos ativos do projeto, isto é, as receitas e despesas exclusivas do projeto (princípio da mini empresa). Os juros pagos, não são fluxos de caixa gerados pelo investimento de capital.

Avaliar a viabilidade econômico-financeira de um projeto consiste na comparação do fluxo de caixa gerado pelo projeto ao custo de aquisição desse projeto. A combinação de recursos próprios e de terceiros para financiar um investimento é uma opção gerencial e deve ser analisada separadamente, como decisão de financiamento.

## 8. ETAPA VI: Coeficientes de Avaliação

Neste item calculam-se, em função dos fluxos futuros de caixa projetados, os indicadores de avaliação, tantos quantos necessários para que se possa formar um conceito seguro sobre a viabilidade econômico-financeira da proposta de investimento.

A viabilidade de um projeto deve ser aferida, entre outros, por meio dos seguintes coeficientes de avaliação: a) Período de Retorno do Investimento; b) Taxa Média de Retorno; c) Valor Presente Líquido (VPL); d) Taxa de retorno; e) Taxa Interna de Retorno; f) Análise do Ponto de Equilíbrio; g) Análise de sensibilidade e g) Análise de Risco.

Os dados da pesquisa analisada no capítulo IV, permitem afirmar que as EPP, regra geral, não recorrem aos modelos matemáticos para balizarem suas decisões de investimento. Apenas 17,31% das entrevistadas fazem uso das referidas técnicas; a maioria (45,0%) desconhece os métodos e 23,81%, confiam somente no feeling dos dirigentes os outros (11,11%) não vêem vantagens em sua utilização. Isto revela que as decisões de investimento nas EPP são articuladas sem critério pré-estabelecido, segundo a vontade e conveniência do titular do negócio e, de forma empírica-prática, por desconhecerem os benefícios que os métodos quantitativos pode proporcionar em termos de redução dos riscos e com incertezas.

### 8.1 Período de retorno do investimento:

O período de retorno do investimento ou método do *payback* consiste na determinação do tempo, necessário para a recuperação total do investimento. Mede o tempo necessário para se recuperar o dinheiro aplicado no negócio. É calculado em anos ou meses, dependendo da escala, considerando-se todos os elementos integrantes dos fluxos futuros de caixa do empreendimento.

### 8.2 Taxa média de retorno

Como diz o próprio nome, a TR consiste no quociente entre o retorno anual médio dos fluxos futuros de caixa da proposta de investimento, no período considerado, e o valor empatado no negócio.

Representa o percentual médio de retorno do investimento em cada período considerado. Quanto maior, melhor.

### 8.3 Valor presente líquido (VPL)

O cálculo do valor presente líquido (VPL) permite comparar o valor líquido dos fluxos futuros de caixa projetados, descontados à taxa mínima de atratividade, com o montante dos investimentos

necessários ao empreendimento, no momento presente. Se o resultado for positivo, indica que o rendimento propiciado pelo empreendimento é superior ao gerado pelas outras oportunidades de negócios sacrificadas, sinalizando sua viabilidade. Quando negativo, indica que o empreendimento será incapaz de gerar resultados superiores a outras oportunidades de investimento e, portanto, sua inviabilidade.

Entende-se por taxa mínima de atratividade ou custo de oportunidade o benefício sacrificado em função do investimento. Em outras palavras, pode-se dizer que, ao optar por um negócio, uma ou mais oportunidades são descartadas e, o quanto poderia render o investimento descartado equivale ao custo de oportunidade ou taxa mínima de atratividade.

#### **8.4 Índice de Rentabilidade ou Benefício/Custo**

O índice de rentabilidade, é dado pelo quociente entre o valor presente líquido dos fluxos futuros de caixa, isto é, créditos (receita bruta – custo total) acrescidos de eventuais valores residuais, descontados à taxa mínima de atratividade e os valores líquidos das saídas (equivalentes ao valor do investimento, no ano zero) e mede a rentabilidade média do negócio.

#### **8.5 Taxa Interna de Retorno (TIR)**

A TIR é a rentabilidade gerada pelo empreendimento durante o período considerado na análise. Representa a taxa de juros em que o capital empatado no empreendimento é remunerado. A taxa interna de retorno (TIR) de uma proposta de investimento é a taxa que iguala o valor atual das saídas de caixa prevista (investimento) ao valor atual das entradas estimadas (retornos), isto é, VPL igual a zero e é calculada a partir dos fluxos futuros de caixa do projeto de investimento.

A TIR deve ser comparada com o custo do capital da empresa ou a taxa mínima de retorno exigida pelos sócios. Sendo a TIR superior a taxa mínima de atratividade ou ao custo de capital da empresa, o projeto deverá ser aceito. Se a TIR for inferior à taxa mínima exigida, a proposta deverá ser rejeitada.

#### **8.6 Análise do Ponto de Equilíbrio**

Também chamado Ponto de Nivelamento ou Ponto de Ruptura, o PE indica o ponto no qual as receitas totais igualam-se aos custos mais despesas totais, isto é :  $RT = (R + D)T$ . Corresponde, portanto, ao valor do faturamento ou ao número de unidade que o empreendimento deve produzir e vender para cobrir, exatamente, os custos mais despesas totais, ou seja, um resultado operacional

igual a zero. Pode também representar o percentual do faturamento estimado, em que as receitas totais igualam-se aos custos mais despesas totais, dependendo da ótica de interesse do analista.

### **8.7 Análises de Cenários e Sensibilidade**

A análise de cenários e do grau de sensibilidade de uma proposta de investimento, tem como enfoque básico, aferir o grau de risco de previsão e identificar os componentes cruciais do sucesso ou fracasso do negócio.

Para CASAROTTO (2002, p.104), é recomendável que seja elaborado ao menos um cenário “pessimista” e um cenário “otimista”, sem serem extremamente bons ou ruins, de forma a se fazer uma aproximação do comportamento de vendas nestas duas situações.

O processo de análise de cenários e o cálculo do grau de sensibilidade reconhecem a possibilidade de erro nas projeções iniciais dos fluxos futuros de caixa do empreendimento e avalia o impacto de premissas diferentes a respeito do futuro sobre as estimativas originais. A investigação consiste em fixar estimativas realistas, otimistas e estimativas pessimistas de ocorrência nos diversos componentes do fluxo de caixa do projeto, sem descartar a possibilidade de que o resultados efetivos fiquem fora desse intervalo.

A) - ANALISE DE CENÁRIOS: Consiste na investigação dos efeitos das variações dos componentes dos fluxos futuros de caixa do projeto sobre seu VPL.. Examinando vários cenários (níveis de produção e vendas), se apresentarem VPL positivos, existe maior probabilidade de êxito no projeto. Caso contrario, o nível de risco é maior e exigirá um estudo mais acurado.

B) - ANALISE DE SENSIBILIDADE: Corresponde à comparação das variações percentuais dos diversos níveis de produção (cenários diferentes) e as variações percentuais do valor presente líquido dos fluxos futuros de caixa (otimista e pessimista) e em relação à estimativa inicial, denominada, denominada base ou mais provável. Quanto maior o grau de sensibilidade, obviamente, maiores serão os riscos do negócio.

## **9. ETAPA VII: Gerenciamento do Plano de Negócios**

A realidade de um negócio poderá ser diferente (e quase sempre é) daquilo que foi projetado, em função das diversas variáveis, inclusas aquelas sobre as quais o gestor do plano de negócio não tem qualquer ingerência, como as mudanças na política econômica, fenômenos atmosféricos e outras.

Deve haver sempre, algumas maneiras de modificar o projeto, adequando-o a realidade do momento, como as alterações no preço, tipo de fabricação, canais de distribuição, propaganda, nível tecnológico, enfim, inúmeras alternativas que poderão ser úteis ao gerenciamento do projeto.

Poderá, também, o administrador recorrer ao Planejamento Contingencial, que consiste num plano paralelo ao projeto inicial que permite considerar algumas possíveis ocorrências futuras e definição antecipada de que providências podem ser tomadas, se algo de diferente vir a acontecer.

Neste contexto, existem, as opções de expansão do negócio, que implica em ampliar ou repetir o projeto para obter um resultado ainda maior ou opção de reduzir ou abandonar o negócio, caso o projeto se quer cobra suas próprias despesas. Se a demanda ficar aquém das expectativas, talvez a melhor opção seja vender parte da capacidade instalada ou transferi-la para outra atividade. Existe, ainda, a opção de adiantamento do projeto no aguardo de condições mais favoráveis.

Os planos pilotos, são também comumente usados como forma de teste de negócio e consiste na implantação parcial do plano, como forma de testar a sua viabilidade ou apenas para avaliar o potencial de estratégias futuras. Tais medidas, podem ser muito valiosas, porém são de difícil avaliação sob os aspectos quantitativos.

Além das recomendações acima, úteis ao gerenciamento de um plano de negocio, é de grande valia a adoção e implementação dos controles financeiros básicos, como: controles de contas correntes, contas a receber (por cliente e geral), controle de contas a pagar (por fornecedor e global), controle de estoques e, principalmente, o controle de fluxo de caixa.

## **10. Considerações Finais**

Após a elaboração e análise do plano de negócio, o analista deve apresentar suas conclusões, comentários, considerações e justificativas que sejam relevantes para o desenvolvimento do empreendimento e sobre as expectativas futuras. Se necessário, poderá buscar outras informações julgadas importantes para se formar melhor juízo sobre a viabilidade da proposta de investimento, reforçar alguns conceitos relevantes ou que não tenham sido abordados no plano ou, até mesmo, recorrer a outras técnicas de análise.

## ANEXO I

### RELATÓRIO DE VISITA A EMPRESA

#### *Características*

<u>Empresa:</u>	<u>Data:</u>
-----------------	--------------

<u>Data de início:</u>	<u>Atividade principal:</u>	<u>Nº de funcionários:</u>
<u>Tipo de empresa quanto ao capital:</u> ( ) <i>Firma individual</i> ( ) <i>Sociedade Limitada familiar</i> ( ) <i>Sociedade Limitada não familiar</i> ( ) <i>Sociedade Anônima</i>		
<u>Tipo de empresa quanto à forma de exploração:</u> ( ) <i>Parceria – integrada em rede</i> ( ) <i>Terceirizada</i> ( ) <i>Franqueada</i> ( ) <i>Joint venture</i> ( ) <i>Independente</i>		

#### *Administração*

<u>Esquema de administração atual:</u> ( ) <i>Profissional</i> ( ) <i>Familiar</i> ( ) <i>Misto</i>	
<u>Perspectiva de Sucessão:</u> ( ) <i>Profissional</i> ( ) <i>Familiar</i> ( ) <i>Misto</i> ( ) <i>Nenhuma</i>	
<u>As decisões são tomadas de forma:</u> ( ) <i>Centralizada/individual</i> ( ) <i>Centralizada/coligada</i> ( ) <i>Descentralizada/individual</i> ( ) <i>Descentralizada/coligada</i>	
<u>Características dos administradores e gerentes da empresa:</u> ( ) <i>Altamente qualificados</i> ( ) <i>Predominância de pessoal qualificado</i> ( ) <i>Predominância de pessoal não qualificado</i> ( ) <i>Sem qualificação</i>	
<u>Os ativos físicos (fábrica, máquinas, estoques) são na maioria:</u> ( ) <i>modernos</i> ( ) <i>atualizados</i> ( ) <i>desatualizados</i> ( ) <i>próximos da obsolescência</i>	
<u>O nível de informação da empresa é:</u> ( ) <i>Avançado</i> ( ) <i>Médio/regular</i> ( ) <i>Defasado</i> ( ) <i>Sem informação</i>	



### ***Mercado***

A empresa vende para:

- |   |                                    |
|---|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Consumidor final | <input type="checkbox"/> Indústria |
| <input type="checkbox"/> Comércio         | <input type="checkbox"/> Misto     |

A empresa efetua:

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Esquema de promoções e propaganda | <input type="checkbox"/> Avaliação do mercado consumidor |
| <input type="checkbox"/> Avaliação da vida útil do produto | <input type="checkbox"/> Previsão de vendas              |

Área de atuação e % de vendas:

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> % região Sul          | <input type="checkbox"/> % região Sudeste  |
| <input type="checkbox"/> % região Centro Oeste | <input type="checkbox"/> % região Norte    |
| <input type="checkbox"/> % região Nordeste     | <input type="checkbox"/> % mercado externo |

### ***Finanças***

Políticas de investimentos:

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Aplicação de lucros gerados | <input type="checkbox"/> Injeção de capital próprio          |
| <input type="checkbox"/> Financiamentos              | <input type="checkbox"/> Inexistem políticas de investimento |

Controles gerenciais financeiros existentes:

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Planilha de custo          | <input type="checkbox"/> Fluxo de caixa                    |
| <input type="checkbox"/> Contas a pagar e a receber | <input type="checkbox"/> Despesas gerais e administrativas |
| <input type="checkbox"/> Controle de estoques       | <input type="checkbox"/> Ausência de controles gerenciais  |

A empresa realiza:

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Planejamento financeiro                     | <input type="checkbox"/> Orçamentos operacionais        |
| <input type="checkbox"/> Balanços gerenciais                         | <input type="checkbox"/> Análise financeira de balanços |
| <input type="checkbox"/> Ausência planos e acompanhamento financeiro |   |

Na empresa, as decisões de investimentos são de forma:

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Teocrática       | <input type="checkbox"/> Técnico/científica |
| <input type="checkbox"/> Empírico/prática | <input type="checkbox"/> Mista              |

Nas decisões de investimento de capital, a empresa recorre às técnicas de elaboração e análise de projetos:

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Sempre                               | <input type="checkbox"/> Eventualmente |
| <input type="checkbox"/> Só quando exigido para financiamento | <input type="checkbox"/> Nunca         |

A empresa não recorre às técnicas de elaboração e análise de projetos porque:

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Desconhece as técnicas                     | <input type="checkbox"/> Acha muito complicado |
| <input type="checkbox"/> Acredito somente no feeling dos dirigentes | <input type="checkbox"/> Não vê vantagens      |