

Universidade Estadual de Maringá
Centro de Tecnologia
Departamento de Informática
Curso de Engenharia de Produção

Empreendedorismo na Indústria de Autopeças

Antonio Cláudio da Silva

TCC-EP-14-2006

Maringá - Paraná
Brasil

Universidade Estadual de Maringá
Centro de Tecnologia
Departamento de Informática
Curso de Engenharia de Produção

Empreendedorismo na Indústria de Autopeças

Antonio Cláudio da Silva

TCC-EP-14-2006

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Engenharia de Produção, do Centro de Tecnologia, da Universidade Estadual de Maringá.

Orientador(a): Prof.^(a): MSc. Ademir Carniel

**Maringá - Paraná
2006**

Antônio Cláudio da Silva

Empreendedorismo na Indústria de Autopeças

Este exemplar corresponde à redação final do Trabalho de Conclusão de Curso aprovado como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Engenharia de Produção da Universidade Estadual de Maringá, pela comissão formada pelos professores:

Orientador(a): Prof^(a). MSc. Ademir Carniel
Departamento de Informática, CTC

Prof^(a). Lázaro Ricardo Vallin
Departamento de Informática, CTC

Maringá, novembro de 2006

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, que sempre me iluminou e mostrou o caminho a seguir, fazendo-me crer que é possível sim, acreditar sempre no potencial de evolução e ser uma pessoa melhor a cada dia.

A minha esposa Nilce, e filhos Eduardo e Beatriz por fazerem da minha vida uma vida tão feliz e cheia de amor.

A meus pais, irmão, irmãs, tios, tias por terem forjado meu caráter, preparando-me para a vida, ajudando a tornar-me a pessoa que sou hoje.

Aos meus grandes amigos, alguns mais próximos outros mais distantes, mas todos sempre acreditando em minha capacidade.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela vida, pela sabedoria, pela paciência e pela persistência.

Ao professor MSc. Ademir Carniel por ter acolhido a solicitação para ser meu orientador e pela sua contribuição para a conclusão deste trabalho.

A todos os professores que atuaram no Curso de Engenharia de Produção por compartilharem seus conhecimentos, enriquecendo minhas idéias e ideais.

A instituição UEM por propiciar condições para que o presente trabalho fosse desenvolvido.

Aos meus filhos Eduardo e Beatriz que com suas inocências, sempre souberam aceitar minhas ausências, e sobretudo por me ensinarem diariamente o verdadeiro significado do amor.

Enfim gostaria de agradecer com grande paixão a minha esposa Nilce que soube compreender minhas ausências e por entender o significado desta conquista na minha vida pessoal e profissional.

RESUMO

Este trabalho tem como tema principal o empreendedorismo.

Inicialmente discute-se a necessidade do empreendedorismo para o desenvolvimento econômico e social de qualquer nação, seja este empreendedorismo na forma de abertura de novos negócios, na continuidade de negócios já existentes e até mesmo na forma de intraempreendedorismo (o empregado empreendedor).

Discute-se como se desenvolve o processo empreendedor em suas diversas etapas desde a identificação e avaliação de novas idéias, até o desenvolvimento do plano de negócio para um novo empreendimento ou para a gestão de uma empresa em operação.

A metodologia adotada inclui um estudo de caso de uma empresa de autopeças localizada em Maringá-PR, e que atua no mercado de peças usinadas para montadoras e mercado de reposição.

Esta empresa vive uma fase de reestruturação, com mudança inclusive no mercado de atuação. Como realizar esta mudança e a qual a definição das metas a serem alcançadas é o objetivo de estudo do Plano de Negócios elaborado.

Este Plano de Negócios elaborado será utilizado como ferramenta de gestão para a empresa.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Intraempreendedorismo. Processo Empreendedor. Plano de Negócios.

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES	2
LISTA DE QUADROS	3
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	4
1 INTRODUÇÃO	5
1.1 OBJETIVOS	7
1.1.1 <i>Objetivo geral</i>	7
1.1.2 <i>Objetivo específico</i>	7
1.2 ESTRUTURA.....	7
2 REVISÃO BIBLIOGRAFICA	9
2.1 EMPREENDEDORISMO E INTRAEMPREENDEDORISMO.....	9
2.1.1 <i>O Empreendedorismo e o Empreendedor</i>	9
2.1.2 <i>Características do empreendedor</i>	12
2.1.3 <i>O Intraempreendedorismo e o Intraempreendedor</i>	15
2.1.4 <i>Características dos intraempreendedores</i>	18
2.1.5 <i>O Processo Empreendedor</i>	19
2.2 IDENTIFICAÇÃO DE UMA OPORTUNIDADE	22
2.2.1 <i>Diferenciando Idéias de Oportunidade</i>	22
2.2.2 <i>Avaliando as Oportunidades</i>	24
2.3 PLANO DE NEGÓCIOS.....	26
2.3.1 <i>A Importância do Plano de Negócios</i>	26
2.3.2 <i>Estrutura de um Plano de Negócios</i>	28
2.3.3 <i>O Plano de Negócios como Ferramenta de Gerenciamento</i>	31
3 METODOLOGIA.....	32
3.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA DO ESTUDO DE CASO.....	32
3.2 AVALIANDO IDÉIAS.....	33
3.2.1 <i>Aumento do volume de peças já fornecidas para o mercado montador</i>	33
3.2.2 <i>Busca de novos clientes no mercado montador</i>	34
3.2.3 <i>Aumento do número de peças fornecidas para o mercado de reposição</i>	34
3.2.4 <i>Aumento do volume de peças já fornecidas para o mercado de reposição</i>	35
3.3 CRIANDO E AVALIANDO OPORTUNIDADES.....	35
3.3.1 <i>Avaliando o Mercado</i>	36
3.3.2 <i>Análise Econômica</i>	36
3.3.3 <i>Avaliando as Vantagens Competitivas</i>	37
3.3.4 <i>Avaliando a Equipe Gerencial</i>	37
3.4 ELABORAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS.....	38
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	41
4.1 RESULTADOS QUALITATIVOS E DISCUSSÃO	41
4.2 RESULTADOS QUANTITATIVOS E DISCUSSÃO	42
5 CONCLUSÃO E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	45
REFERÊNCIAS	46
APÊNDICE A: PLANO DE NEGÓCIOS	48
GLOSSÁRIO	82

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01: Evolução Histórica das Teorias Administrativas	10
Figura 02: Fatores que Influenciam no Processo Empreendedor	20
Figura 03: O Processo Empreendedor	21
Figura 04: Modelo Interativo do Processo de Intraempreendedorismo	22

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Síntese da Definição de Intraempreendedorismo	19
Quadro 02: Critérios para Avaliar Oportunidades	24

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANDAP	Associação Nacional dos Distribuidores de Autopeças.
ANFAVEA	Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores.
GEM	Global Entrepreneurship Monitor.
SINCOPEÇAS	Sindicato do Comércio Varejistas de Peças e Acessórios para Veículos.
SINDIPEÇAS	Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotores.
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas.

1 INTRODUÇÃO

Segundo GEM2006, a criação de negócios é uma das causas da prosperidade das nações. Com ela, inova-se, geram-se oportunidades, empregos e riquezas. A existência de indivíduos dispostos aos riscos de empreender é um dos pilares do desenvolvimento econômico. Captar, descrever e analisar o fenômeno do empreendedorismo é, portanto, fundamental para o desenho de ações de promoção do progresso e do bem-estar.

O tema empreendedorismo é de fundamental importância nos dias atuais e vai muito além das preocupações com a criação de novas empresas, abrangendo também a gerência de empresas já estabelecidas, a geração do auto-emprego (trabalho autônomo), o empreendedorismo comunitário, as políticas públicas e o intraempreendedorismo (o empregado empreendedor).

Embora o empreendedorismo seja um fenômeno mundial, no caso específico do Brasil vemos que a estabilização da economia e globalização, fizeram com que muitas empresas buscassem alternativas para aumentar a competitividade e reduzir os custos para manter-se no mercado. Com isto muitos empregos foram eliminados, e a alternativa encontrada por muitos ex-funcionários foi criar novos negócios, muitas vezes sem experiência e se utilizando de suas economias pessoais.

Segundo dados da GEM2006, o Brasil é o quarto colocado no quesito empreendedorismo por necessidade (motivado pela falta de alternativa satisfatória de ocupação e renda) e o décimo quinto colocado no quesito empreendedorismo por oportunidade (motivado por uma percepção de um nicho de mercado em potencial) quando comparado aos outros trinta e quatro países participantes do estudo.

Ainda segundo GEM2006, o Brasil é uma das nações mais empreendedoras do mundo. Encontra-se na sétima colocação com relação aos países que mais iniciam atividades empreendedoras e é o quinto colocado com relação aos empreendedores já estabelecidos.

No entanto, o fechamento prematuro de empresas no país tem sido alvo de preocupações de toda a sociedade. Segundo dados do SEBRAE 2004, as taxas de mortalidade consolidadas para o Brasil em 2004 eram:

- 49,4% para empresas com até dois anos de existência (fundada em 2002);

- 56,4% para empresas com até três anos de existência (fundada em 2001);
- 59,9% para empresas com até quatro anos de existência (fundado em 2000).

Mas como melhorar estas estatísticas? O desenvolvimento do empreendedorismo é a solução.

O empreendedorismo não é uma ciência. No empreendedorismo não existem padrões que possam garantir que a partir de certas circunstâncias, haverá um empreendedor de sucesso (DOLABELA, F.C.,1999, p33).

Existe um senso comum na maioria das pessoas que encaram o empreendedorismo como uma característica ou dom do indivíduo e segundo estas pessoas, uma pequena parcela da população teria este dom enquanto o restante dos indivíduos estaria destinado a trabalhar como assalariado (INSTITUTO EUVALDO LODI, 2000, p III).

A maioria dos empreendedores se tornou empreendedor graças à influência no seu seio familiar ou próximo, um modelo com o qual ele quis se identificar. Deste modo, podemos dizer que os empreendedores adquirem uma cultura empreendedora pela prática (INSTITUTO EUVALDO LODI, 2000, p33).

Porém a tese de que o empreendedor é fruto da herança genética não encontra mais seguidores nos meios científicos. É possível que as pessoas aprendam a ser empreendedoras dentro de um sistema de aprendizagem especial, bastante diferente do ensino tradicional (DOLABELA, F.C.,1999, p28).

Entendendo-se como ocorre o processo empreendedor, seus fatores críticos de sucesso e o perfil dos empreendedores de sucesso, espera-se que esta estatística hoje preocupante, seja gradativamente alterada (DORNELAS, J.C.A., 2001, p16).

Quando se fala em empreendedorismo, surge naturalmente o termo plano de negócios (*business plan*, em inglês). O plano de negócio é parte fundamental do processo empreendedor. A principal utilização do plano de negócio é a de prover uma ferramenta de gestão para o planejamento e desenvolvimento inicial de uma *start up*. No entanto, o plano de negócio tem atingido notoriedade como instrumento de captação de recursos financeiros junto a capitalistas de risco e *angel investors* (DORNELAS, J.C.A., 2001, p91).

Os planos de negócios também são muito úteis para empresas existentes. No planejamento de mudança de rumo ou início de uma nova fase de crescimento, um plano de negócios é uma ótima ferramenta para articular suas idéias e ao mesmo tempo convencer outras pessoas a apoiar seu projeto (BIRLEY, S.; MUZYKA, D.F., 2001, p96).

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

Fornecer uma visão ampla do tema empreendedorismo, abrangendo principalmente criação de novas empresas, gerencia de empresas já estabelecidas e o intraempreendedorismo (empregado empreendedor). Entender como ocorre o processo empreendedor. Mostrar como elaborar um plano de negócio e discutir sua importância como ferramenta de planejamento do empreendedor.

1.1.2 Objetivo específico

Através do desenvolvimento do tema Empreendedorismo e do entendimento do processo empreendedor, irá ser elaborado um plano de negócio para uma empresa de autopeças que será utilizado como ferramenta de gerenciamento para esta empresa.

1.2 Estrutura

O presente trabalho está dividido em cinco capítulos.

O Capítulo 1 é utilizado pela presente introdução.

O Capítulo 2 é utilizado para a revisão bibliográfica. Durante esta revisão será exposto como surgiu o empreendedorismo, algumas definições para o desenvolvimento do tema e sua importância, as características dos empreendedores e intraempreendedores e o processo empreendedor.

O Capítulo 3 é utilizado para expor a metodologia utilizada no desenvolvimento do estudo de caso da empresa em questão.

O Capítulo 4 é utilizado para apresentar os resultados e discussão do estudo de caso desenvolvido.

E por último, no Capítulo 5 são colocadas as conclusões e sugestões para desenvolvimento de trabalhos futuros.

2 REVISÃO BIBLIOGRAFICA

Inicialmente será exposto como surgiu o empreendedorismo. A partir deste ponto chega-se a algumas definições sobre o tema e é possível mostrar a importância do tema para o desenvolvimento de qualquer nação que deseje prosperar. Nesta etapa discute-se também sobre a importância das características dos empreendedores e dos intraempreendedores dentro do processo empreendedor.

Em seguida mostra-se o processo de identificação de uma oportunidade. Como fazer que novas idéias tornem-se oportunidades reais de negócios, e qual o grau de atratividade desta oportunidade.

Concluindo este capítulo será tratado a principal ferramenta do empreendedor: o plano de negócio. Serão analisados os aspectos que envolvem a elaboração de um plano de negócio e porque é uma ferramenta indispensável para o processo de criação de uma nova empresa e para a gerência de empresas já estabelecidas.

2.1 EMPREENDEDORISMO E INTRAEMPREENDEDORISMO

2.1.1 O Empreendedorismo e o Empreendedor

O ritmo de mudanças no mundo atual é sem dúvida o mais acelerado de todos os tempos. Durante o século XX, várias teorias administrativas surgiram e foram evoluindo. Atualmente, embora não exista um movimento predominante, acredita-se que seja a era do empreendedorismo. A Figura 01 ilustra esta evolução. Nesta era do empreendedorismo, os empreendedores estão eliminando barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias, globalizando e renovando conceitos, criando novas relações de trabalho e novos empregos, quebrando paradigmas e gerando riqueza para a sociedade. O empreendedorismo é o combustível para o crescimento econômico, criando emprego e prosperidade (DORNELAS, 2001, p21).

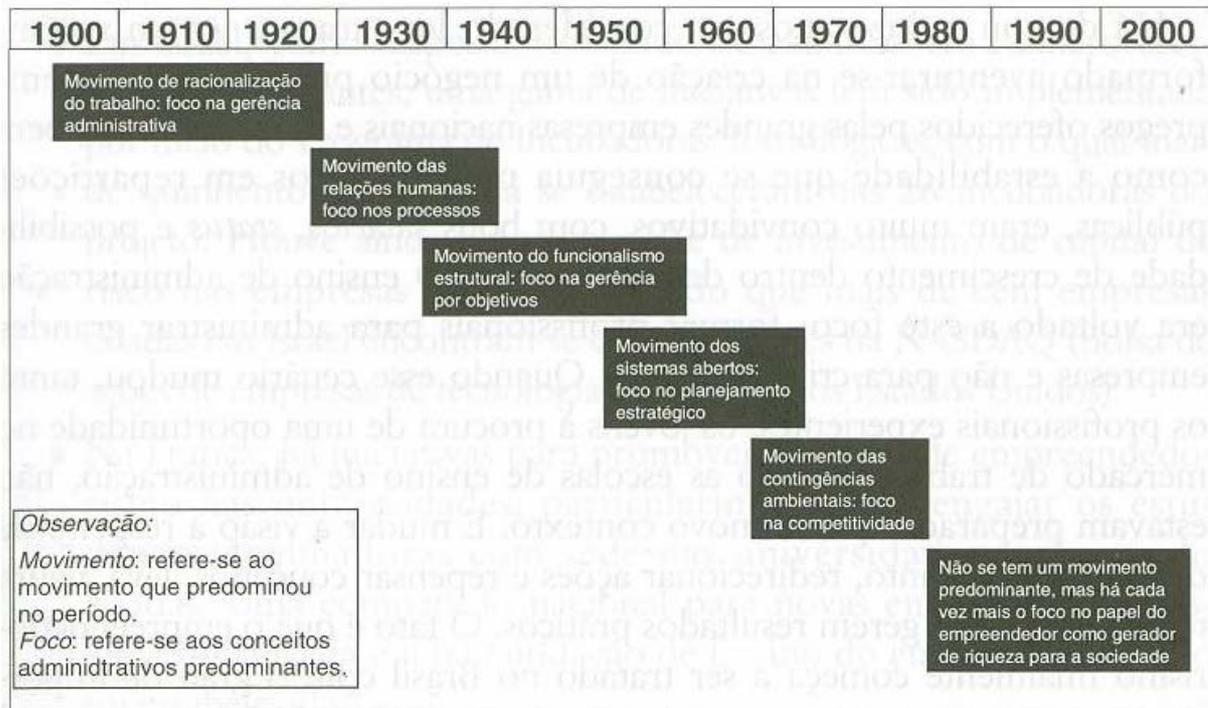


Figura 01 - Evolução Histórica das Teorias Administrativas
Fonte: Dornelas (2001, p21).

O empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o século XXI mais do que a revolução industrial foi para o século XX (TIMMONS, 1994 apud DOLABELA, 1999, p29).

Embora muito se pesquise e publique sobre empreendedorismo, o empreendedorismo ainda não é uma ciência, ou seja, não se pode dizer que a partir de determinadas características e situações haverá um empreendedor de sucesso.

Sabe-se, porém que o empreendedor é bastante influenciado pelo meio em que vive, geralmente tomando como modelo alguém de seu convívio. Exatamente por isto temos muitas vezes famílias, cidades, regiões e até mesmo países onde o espírito do empreendedorismo é mais desenvolvido do que outros.

Uma questão que se levanta regularmente é se o empreendedorismo pode ser ensinado. Acredita-se que o processo empreendedor possa ser ensinado e entendido por qualquer pessoa e que o sucesso é decorrente de uma gama de fatores internos e externos ao negócio, do perfil do empreendedor e de como ele administra as adversidades que encontra no dia a dia de seu empreendimento. Os empreendedores inatos continuaram existindo, mas muitos outros podem ser capacitados para a criação de empresas de sucesso (DORNELAS, 2001, p38).

Os empreendedores são heróis populares da moderna vida empresarial. Eles fornecem empregos, introduzem inovações e estimulam o crescimento econômico. Eles são vistos como energizadores que assumem riscos necessários em uma economia em crescimento produtiva, fornecendo liderança dinâmica que leva ao progresso econômico (LONGENECKER, 1997, apud RODRIGUES, 2002, P21).

Pode-se afirmar que o empreendedor é, por natureza, um ser que "sonha acordado" e que, com isso, concebe como transformar uma idéia em uma realidade lucrativa. Resumidamente, o empreendedor é alguém que sabe combinar visão mais ação (DIAS, 2001, p45).

O comportamento do empreendedor, na busca incessante de satisfação é a chave do sucesso para o seu empreendimento. Segundo Birley e Westhead (1992, apud DAVID, 2004, p31-32) as necessidades dos empreendedores podem ser divididas em cinco tipos:

- a) Necessidade de aprovação: envolve aspectos como a possibilidade de alcançar uma alta posição na sociedade, ser respeitado por amigos e ser reconhecido por suas conquistas.
- b) Necessidade de independência: o empreendedor necessita de liberdade para trabalhar e controlar o seu tempo, ter autonomia e liberdade para iniciativa. Esta necessidade evidencia certa dificuldade na obediência de regras e normas impostas por outras pessoas ou pela organização.
- c) Necessidade de desenvolvimento pessoal: significa a busca constante de novos conhecimentos e habilidades, sendo facilmente identificável em indivíduos que estão sempre buscando o novo em suas vidas.
- d) Necessidade de segurança: relaciona-se com a auto-preservação, que consiste em proteger-se de perigos físicos ou psicológicos, reais ou imaginários.
- e) Necessidade de auto-realização: empreendedores procuram constantemente aperfeiçoar seus desempenhos e realizações, resolvendo situações que signifiquem desafios à sua capacidade.

Da mesma forma que para os demais indivíduos, os empreendedores apresentam necessidades pessoais diferentes ao longo de sua vida, e à medida que alguma delas é satisfeita, outra surge

em seu lugar. Suas necessidades geram o impulso para a ação e suas ações definem o seu comportamento, que por sua vez gera novas necessidades (DAVID, 2004, p34).

Desta forma o empreendedor está sempre à procura de novas oportunidades para satisfazer suas necessidades. Definimos a capacidade empreendedora como a exploração de oportunidades independentemente dos recursos que se tem à mão. É esta dimensão que levou a uma das definições tradicionais do empreendedor como sendo oportunista ou, de forma mais positiva, criativo e inovador (BIRLEY, 2001, p7).

Para Barreto (1998, apud BUENO, 2005, p70) o empreendedorismo é uma habilidade que as pessoas têm de criar e desenvolver negócios de forma sistêmica:

É a habilidade de criar e constituir algo a partir de muito pouco ou do quase nada. Fundamentalmente, o empreender é um ato criativo. É a concentração de energia no iniciar e continuar um empreendimento. É o desenvolver de uma organização em oposição a observá-la, analisá-la ou descrevê-la. Mas, é também a sensibilidade individual para perceber uma oportunidade quando outros enxergam caos, contradição e confusão. É o possuir de competências para descobrir e controlar recursos aplicando-os da forma produtiva. [...] não é uma característica de personalidade, embora seja algo distinto, tanto nos indivíduo como nas instituições empreendedoras. O empreendedorismo é tido como um comportamento ou um processo para iniciar e desenvolver um negócio ou um conjunto de atividades com resultados positivos, portanto, é a criação de valor através do desenvolvimento de uma organização.

2.1.2 Características do empreendedor.

Invariavelmente, um empreendedor de sucesso deverá ser dotado de uma grande capacidade de liderança e uma aguçada percepção do seu ambiente, de forma a levá-lo a enxergar oportunidades ocultas dentro de seu mercado de atuação. O empreendedor é tido como um grande estrategista, um ser inovador, criador de novos métodos para penetrar e criar novos mercados. Todavia, ele deverá ser extremamente organizado, de forma a canalizar esforços e manter a motivação dos seus colaboradores em torno de um objetivo comum (GERBER, 1990 apud QUADROS, 2004, p19).

As características do empreendedor de sucesso são: ser visionário, saber tomar decisões, indivíduos que fazem à diferença; saber explorar o máximo as oportunidades; são determinados e dinâmicos; são dedicados; otimistas e apaixonados pelo que fazem; são independentes e constroem o seu próprio destino; ficam ricos; são líderes e formadores de

equipes; são bem relacionados (networking); são organizados; planejam; possuem conhecimento; assumem riscos calculados; criam valor para a sociedade. O empreendedor, além de ser um visionário, tem a habilidade de implementar os seus sonhos, decidir corretamente na hora certa e rapidamente implementar suas ações. Os empreendedores utilizam seu capital intelectual para criar valor para a sociedade, com a geração de empregos, dinamizando a economia através da geração de renda e canalizando sua criatividade para buscar soluções para melhorar a vida das pessoas (DORNELAS, 2001, p31-33).

Filion (1999, apud DAVID, 2004, p38) caracteriza o empreendedor da seguinte forma:

O empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém um alto nível de consciência do ambiente em que vive usando-a para detectar oportunidades de negócios. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel empreendedor. Resumindo nos aspectos essenciais: “um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões”.

Dolabela (1999, p37-38), apresenta um resumo das principais características do empreendedor:

- *Empreendedor tem um modelo, uma pessoa que o influencia.*
- *Tem iniciativa, autonomia, autoconfiança, otimismo, necessidade de realização.*
- *Trabalha sozinho.*
- *Tem perseverança e tenacidade.*
- *O fracasso é considerado um resultado como outro qualquer. O empreendedor aprende com os resultados negativos, com os próprios erros.*
- *Tem grande energia. É um trabalhador incansável. Ele é capaz de se dedicar intensamente ao trabalho e sabe concentrar os seus esforços para alcançar resultados.*
- *Sabe fixar metas e alcançá-las. Luta contra padrões impostos. Diferencia-se. Tem a capacidade de ocupar um espaço não ocupado por outros no mercado, descobrir nichos.*
- *Tem forte intuição. Como no esporte, o que importa não é o que se sabe, mas o que se faz.*
- *Tem sempre alto comprometimento. Crê no que faz.*
- *Cria situações para obter feedback sobre o seu comportamento e sabe utilizar tais informações para o seu aprimoramento.*
- *Sabe buscar, utilizar e controlar recursos.*
- *É um sonhador realista. Embora racional, usa também a parte direita do cérebro.*
- *É líder. Cria um sistema próprio de relações com empregados. É comparado a um líder de banda, que dá liberdade a todos os músicos, extraindo deles o*

que têm de melhor, mas conseguindo transformar o conjunto em algo harmônico, seguindo a partitura, um tema, um objetivo.

- *É orientado para resultados, para o futuro, para o longo prazo.*
- *Aceita dinheiro como uma das medidas de seu desempenho.*
- *Tece “redes de relações” (contatos, amizades) moderadas, mas utilizadas intensamente como suporte para alcançar os seus objetivos. A rede de relações interna (com sócios, colaboradores) é mais importante que a externa.*
- *O empreendedor de sucesso conhece muito bem o ramo que atua.*
- *Cultiva a imaginação e aprende a definir visões.*
- *Traduz seus pensamentos em ações*
- *Define o que deve aprender (a partir do não definido) para realizar as suas visões. É pró-ativo diante daquilo que deve saber: primeiramente define o que quer, aonde quer chegar, depois busca o conhecimento, que lhe permitirá atingir o objetivo. Preocupa-se em aprender a aprender, porque sabe que no seu dia-a-dia será submetido a situações que exigem a constante apreensão de conhecimentos que não estão em livros. O empreendedor é um fixador de metas.*
- *Cria método próprio de aprendizagem. Aprende a partir do que faz. Emoção e afeto são determinantes para explicar o seu interesse. Aprende indefinidamente.*
- *Tem alto grau de internalidade, o que significa a capacidade de influenciar as pessoas com as quais lida e a crença de que pode mudar algo no mundo. A empresa é um sistema social que gira em torno do empreendedor. Ele acha que pode provocar mudanças nos sistemas em que atua.*
- *O empreendedor não é um aventureiro, assume riscos moderados. Gosta do risco, mas faz tudo para minimizá-lo. É inovador e criativo. (A inovação é relacionada ao produto. É diferente da invenção, que pode não dar consequência a um produto).*
- *Tem alta tolerância à ambigüidade e à incerteza e é hábil em definir a partir do indefinido.*
- *Mantém um alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios.*

Todas estas características listadas anteriormente são importantes em maior ou menor grau de acordo com o empreendimento que está sendo analisado. No entanto, de todas estas características, a paixão pelo negócio é aquela que dá força para o empreendedor continuar lutando através das dificuldades que surgem no percurso de qualquer empreendimento e esta sem dúvida não pode faltar.

2.1.3 O Intraempreendedorismo e o Intraempreendedor.

O intraempreendedorismo (*intrapreneurship*) é um conceito que utiliza o fenômeno do empreendedorismo dentro de qualquer organização, seja ela pública, privada, com ou sem fins lucrativos, etc.

Da mesma forma que no empreendedorismo temos o empreendedor, no intraempreendedorismo temos o intraempreendedor.

Segundo Pinchot III (1898, pix):

- *INTRAPRENEUR: Todos os “sonhadores que realizam”. Aqueles que assumem a responsabilidade pela criação de inovações de qualquer espécie dentro de uma organização. O intrapreneur pode ser o criador ou inventor, mas é sempre o sonhador que concebe como transformar uma idéia em realidade lucrativa.*
- *ENTREPRENEUR: O empreendedor que desempenha o papel de um intrapreneur fora de uma organização.*

Todos anseiam pela satisfação pessoal, independência e liberdade que geralmente são encontradas nas pequenas organizações. Entretanto, algumas das atividades da sociedade moderna são muito complexas para as pequenas organizações. Por tanto, dependendo do negócio pelo qual a pessoa se interessa em empreender, ela só terá oportunidade de empreendê-lo utilizando a estrutura de uma grande organização.

Por outro lado, as grandes organizações necessitam de inovações para manter os seus negócios e não serem engolidas pela concorrência. Estas inovações quase nunca acontecem se não existir um indivíduo ou um pequeno grupo apaixonadamente dedicado a executar as atividades para que esta inovação aconteça. Se este indivíduo ou pequeno grupo estivessem iniciando um novo empreendimento seriam chamados de empreendedores. Dentro das grandes organizações eles são chamados de intraempreendedores.

Pinchot III (1989, pxix) destaca que:

Hoje em dia, a sociedade valoriza empreendedores, altos executivos e inventores, mas raramente os intraempreendedores. Se as grandes empresas quiserem acelerar o ritmo da inovação e nisso serem eficazes no que tange aos custos, elas devem valorizar e delegar poderes aos intraempreendedores.

Pode-se pensar que as organizações maiores teriam dificuldades para pensar em novas idéias, mas que devido a sua riqueza em talento gerencial, seriam muito boas em executá-las. Acontece porém exatamente o contrário: as organizações estão produzindo um grande número de boas idéias, mas são incapazes de implantá-las. Quando uma idéia é rejeitada em uma grande organização, a insatisfação gerada pode levar o intraempreendedor a se tornar um empreendedor. A menos que as grandes organizações encontrem formas de tornar o intraempreendedorismo mais recompensador, ela corre o risco de perder seus melhores inovadores. (PINCHOT III, 1989, p10-11).

As organizações devem enfrentar a tarefa de integrar os esforços para a inovação com a necessidade de estabilidade da própria organização. Precisam criar ambientes adequados para que os intraempreendedores sejam descobertos e incentivados (DAVID, 2004, p46).

Os intraempreendedores são muito parecidos com os empreendedores. Embora isto tenha ajudado na administração das inovações, existem alguns mitos não verdadeiros sobre empreendedores, que dificultam o intraempreendedorismo. Estes mitos são (PINCHOT III, 1989, p55-63):

- Mito 1: A principal motivação do empreendedor é o desejo de riqueza.

Na verdade o que dirige o empreendedor é uma profunda necessidade pessoal de realização. Pode-se dizer que o dinheiro não é o incentivo ao esforço para o verdadeiro empreendedor, mas sim a medição de seu sucesso.

- Mito 2: Empreendedores assumem riscos muito altos.

Na verdade empreendedores de sucesso evitam situações de alto risco. Eles buscam e apreciam riscos calculados moderados, escolhem metas desafiadoras, mas fazem de tudo para reduzir os riscos. No entanto, devido à autoconfiança, estão mais dispostos a aceitar riscos que dependem diretamente dos seus talentos.

- Mito 3: Empreendedores agem impulsivamente porque carecem de talentos analíticos.

A maioria das pessoas ou tem características intuitivas ou analíticas. Os empreendedores e os intraempreendedores devem ter ambas.

- Mito 4: Os empreendedores são amorais

Na verdade honestidade e integridade são características dos empreendedores de sucesso.

- Mito 5: Os empreendedores são construtores de império sedentos de poder

Na verdade os empreendedores não são levados por uma necessidade de poder. Sua motivação se origina da necessidade extremamente alta de realização.

Para as empresas a necessidade de identificarem e aproveitarem o potencial empreendedor de seus funcionários é trazida pela globalização e pela velocidade das mudanças e atualização tecnológica. Empresas devem desenvolver uma cultura empreendedora para dar sustentação a busca pela inovação e oportunidades de trabalho criativas que proporcionem um processo de melhoria sustentável.

Segundo Dolabela (2000, apud DIAS, 2001, p53), consultores suecos foram quem primeiramente introduziram o conceito de intraempreendedorismo a nível mundial. No Brasil este conceito também já existe há décadas, porém somente nos últimos tempos vem ganhando a devida importância.

Ao perceber que boas idéias geradas pelos empregados não eram aproveitadas, eles propuseram desistir dos sistemas de controle e começar a investir nas pessoas e estimular que assumissem riscos e implementassem inovações.

Em termos de Brasil, o conceito foi estabelecido há cerca de duas décadas... não decolou, principalmente porque as empresas não estavam dispostas a dar aos empregados a liberdade para criar (e, conseqüentemente, errar) e oferecer lhes um orçamento para financiar a inovação. Além disso, não queriam arcar com os custos dos erros que inevitavelmente acontecem neste percurso. Não que os executivos e proprietários agora estejam dispostos a partilhar o seu poder: esta será a única saída. Muitas empresas fingem ignorá-la, mas se quiserem continuar competindo terão de dar espaço aos empreendedores internos.

Para os intraempreendedores podem existir vantagens em aplicar seus esforços dentro da organização. As grandes empresas contam com recursos que podem tornar o desenvolvimento de uma idéia muito mais fácil para um intraempreendedor do que para um empreendedor.

Poder de marketing, base tecnológica, pessoas em quem se pode confiar, vantagem das redes limitadas, fabrica piloto e produção em tempo partilhado, finanças são algumas das vantagens de ser um intraempreendedor. Já o poder de decisão, investidores sofisticados e propriedade são vantagens apontadas para quem deseja ser um empreendedor. Para a pessoa certa, ser um intraempreendedor é ao mesmo tempo uma alegria e um vício, pois combina os recursos e a

segurança de uma corporação, com a liberdade e criatividade do empreendedor (PINCHOT III, 1989, p74-82).

2.1.4 Características dos intraempreendedores

As características dos intraempreendedores são muito parecidas com as características apontadas para os empreendedores.

O intraempreendedor deve estar orientado para a ação, para fazer as coisas acontecerem e, se possível levando em considerações as expectativas da empresa e de acordo com os requisitos do cliente. Enfim, é "botar a mão na massa", é correr riscos calculados, é apresentar soluções em vez de problemas, é estar onde as coisas acontecem, é pró-atividade, ou seja, trocar o comportamento passivo e rotineiro pelo desempenho ativo e empreendedor (DIAS, 2001, p52-53).

Segundo Pinchot III (1989, p44),

A maior parte das peculiaridades da personalidade do intrapreneur pode ser entendida considerando-se as pressões de se combinar, em uma pessoa, um forte visionário e um executor insaciável, que não pode descansar até que sua visão esteja manifestada na terra assim como esta em sua mente. Essas pressões não somente explicam seu impulso, mas também sua intolerância quanto a lhe dizerem o que fazer. Embora estejam abertos a informações e idéias, eles têm todas as ordens que podem agüentar dadas por seus próprios imperativos internos. O impulso para realizar a visão explica sua dedicação e disposição para realizar qualquer tarefa, não importando quão trivial ela seja, se ela é necessária ao sucesso do intrapreendimento.

O Quadro 01 compara e contrasta as características do intraempreendedor:

	Gerentes Tradicionais	Empreendedores Tradicionais	Intraempreendedores
Motivos Principais	Quer promoções e outras recompensas corporativas tradicionais. Motivado pelo poder.	Quer liberdade. Orientado para metas, autoconfiante e automotivado.	Quer liberdade e acesso aos recursos da corporação. Orientados para metas e automotivado, mas também reage às recompensas e ao reconhecimento da corporação.
Ação	Delega a ação. Supervisão e relatórios levam a maior parte da energia.	Põe a mão na massa. Pode aborrecer os empregados fazendo de repente o trabalho deles.	Põe a mão na massa. Pode saber como delegar, mas quando necessário faz o que deve ser feito.
Habilidades	Gerência profissional. Com frequência formado em escola de administração. Ferramentas analíticas abstratas, administração de pessoas e habilidades políticas.	Conhece intimamente o negócio. Mais agudez para negócios do que habilidade gerencial ou política. Frequentemente com formação técnica, se em um negócio técnico. Pode ter sido responsável por lucros e perdas na antiga corporação.	Muito semelhante ao entrepreneur, mas a situação exige maior capacidade para prosperar dentro da organização. Necessita de ajuda neste aspecto.
Risco	Cuidadoso	Gosta de riscos moderados. Investe pesado, mas espera ter sucesso.	Gosta de riscos moderados. Em geral não teme ser demitido, portanto, vê pouco risco pessoal.
A quem serve	Agrada aos outros.	Agrada a si mesmo e aos clientes.	Agrada a si mesmo, aos clientes e patrocinadores.
Relacionamento	Hierarquia como relacionamento básico.	Transações e acordos como relacionamento básico.	Transações dentro da hierarquia.

Quadro 01 – Síntese da Definição de Intraempreendedor

Fonte: Adaptado de Pinchot III (1989, p44-47).

2.1.5 O Processo Empreendedor

Segundo Dornelas (2001,p 39)

A decisão de tornar-se empreendedor pode ocorrer aparentemente por acaso. (...) Na verdade, esta decisão ocorre devido a fatores externos, ambientais e sociais, a aptidão pessoal ou a um somatório de todos esses fatores, que são críticos para o surgimento e o crescimento de uma nova empresa. O processo empreendedor inicia-se quando um evento gerador desses fatores possibilita o início de um novo negócio.

A Figura 02 exemplifica alguns fatores que mais influenciam esse processo durante cada fase do empreendedorismo.

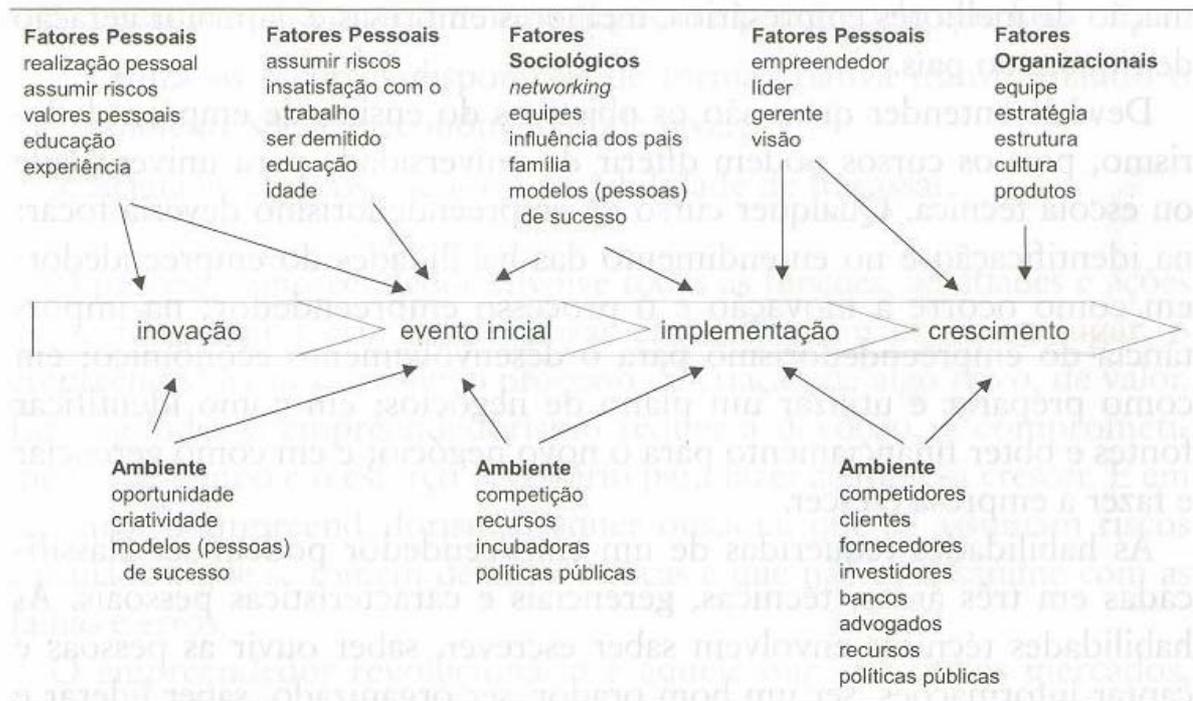


Figura 02 - Fatores que Influenciam no Processo Empreendedor
Fonte: Dornelas (2001, p40).

A inovação é a semente do processo inovador. Quando se empreende busca-se de forma incessante algo novo, uma oportunidade de negócio, tendo como foco a inovação e a criação de valor.

Segundo Leite (2002, apud BUENO, 2005, p105),

Empreendedorismo é a capacidade voltada para a inovação, investimento, desbravamento e expansão de novos mercados, produtos e técnicas. Ao contrário dos gestores, que basicamente administram um negócio, o empreendedor vai mais além: está sempre em busca de novas oportunidades para seu negócio.

Depois de verificado a importância da inovação para o desenvolvimento do empreendedorismo, podemos entender as quatro fases do processo empreendedor (DORNELAS, 2001, p42):

- a) Identificar e avaliar a oportunidade;
- b) Desenvolver o plano de negócios;
- c) Determinar e captar os recursos necessários;
- d) Gerenciar a empresa criada.

A Figura 03 ilustra as quatro fases do processo empreendedor.

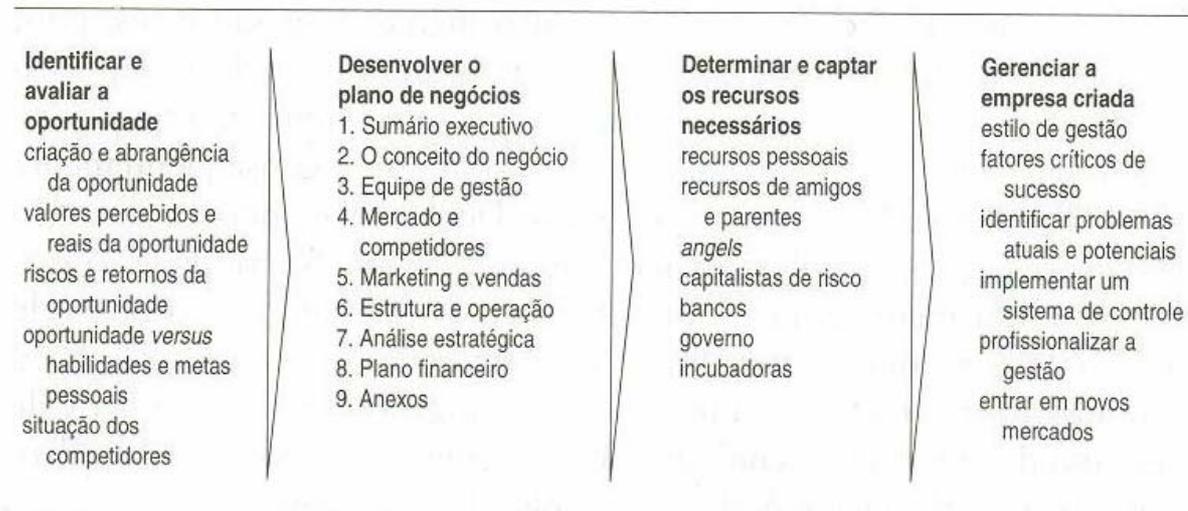


Figura 03: O Processo Empreendedor
 Fonte: Dornelas (2001, p42).

Ainda segundo Dornelas (2001, p43), identificar e avaliar uma oportunidade é a parte mais difícil. A segunda fase – desenvolver um plano de negócio – talvez seja a que mais de trabalho para os empreendedores de primeira viagem. Determinar os recursos necessários é consequência do que foi feito e planejado no plano de negócios. Gerenciar a empresa criada exige a aplicação do estilo de gestão do empreendedor. O presente trabalho está voltado para a primeira e segunda etapa do processo empreendedor.

O processo de empreendedorismo e o processo de intraempreendedorismo apresentam elementos comuns. HORSBY (apud DORNELAS, 2003, p45) apresenta um modelo interativo mostrado na Figura 04.

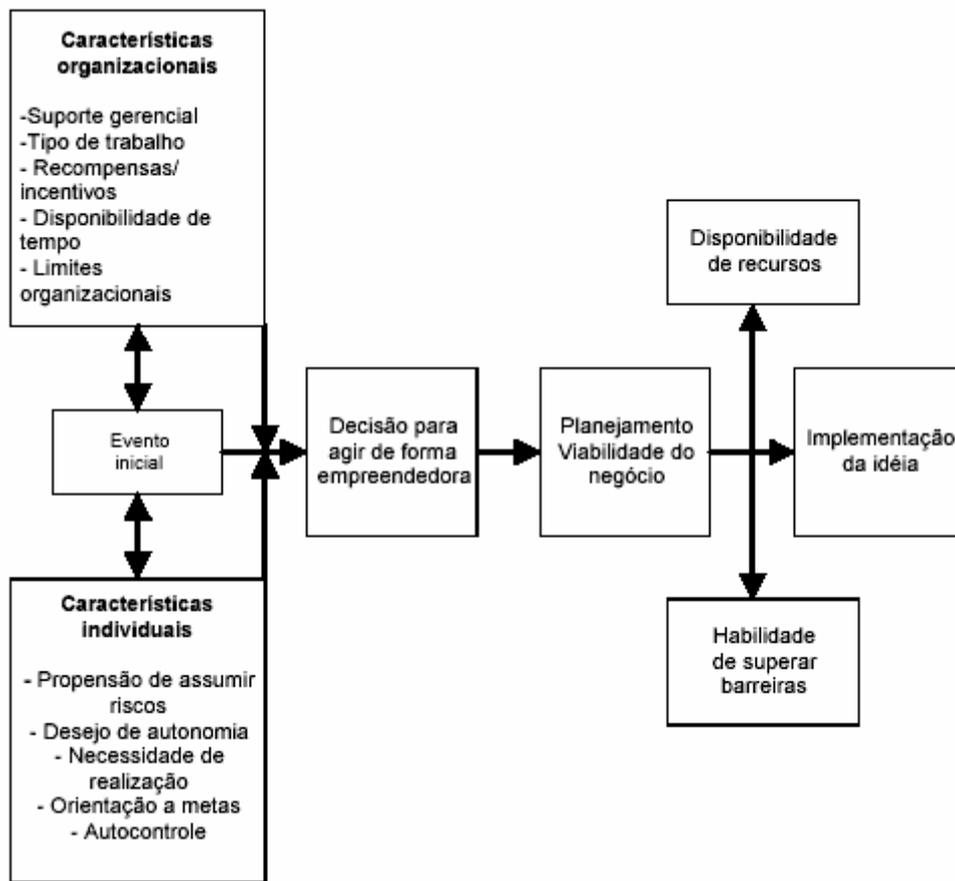


Figura 04: Modelo Interativo do Processo de Intraempreendedorismo
 Fonte: Dornelas (2003, p45).

O que basicamente difere os dois tipos de empreendedorismo é a existência do bloco das Características Organizacionais.

2.2 IDENTIFICAÇÃO DE UMA OPORTUNIDADE

2.2.1 Diferenciando Idéias de Oportunidade

É de fundamental importância saber distinguir entre idéias e oportunidade. Segundo Dolabela (1999, p65),

Não saber distinguir entre uma idéia e uma oportunidade é uma das grandes causas de insucesso. A confusão entre idéia e oportunidade é muito comum entre os empreendedores iniciantes. Identificar e agarrar uma oportunidade é, por excelência, a grande virtude do empreendedor de sucesso. É necessário que o pré-empendedor desenvolva esta capacidade, praticando

sempre. Após de uma oportunidade sempre existe uma idéia, mas somente um estudo de viabilidade, que pode ser feito através do Plano de Negócio, indicará seu potencial de transformar-se em um bom negócio.

Idéias surgem diariamente para diversas pessoas. É um erro acreditar que elas são únicas. O fato de uma idéia ser única ou não única não importa. É um erro também acreditar que as idéias devem ser mantidas em segredo. Na verdade elas devem ser testadas com clientes em potencial, conselheiros, amigos, etc. O importante no empreendedorismo é saber desenvolvê-las, implementá-las e construir um negócio de sucesso. Uma idéia isolada não tem valor se não for transformada em algo viável de implementar, visando atender a um público alvo que faz parte de um nicho de mercado mal explorado. Isto é detectar uma oportunidade (DORNELAS, 2001, p49-51).

Os empreendedores de sucesso estão sempre abertos a idéias que podem tornar-se oportunidades. Estar bem informado e atento ao que ocorre no ambiente onde vive são requisitos básicos para novas idéias.

Segundo Bachrech (1969) e Beveridge (1981), apud Dolabela (1999, p74),

Com relação à geração de idéias, deve-se ter clareza de que o pensamento solto e livre de quaisquer limites e restrições, com certeza, produzirá mais e, seguindo este mesmo princípio, idéias mais criativas. A observação do ambiente de maneira ampla, o conhecimento do assunto tratado e a mente aberta para perceber o novo são fatores que contribuem para que um número maior de idéias flua. Estar atento aos indícios e fatos que surgem é possibilitar o enriquecimento das idéias, podendo utilizá-los sozinhos, agrupados com outra(s) idéia(s), aglutinados ou transformados. (...) pode-se afirmar que a liberdade de pensar sem críticas ou censuras e a disposição de se alterar o curso do trabalho, quando se descobre algo interessante, conduzirão a uma maior qualidade na triagem das idéias e na escolha da melhor.

Segundo Pinchot III (1989, p87-90) algumas fontes de idéias podem ser desenvolvidas através da técnica de *Brainstorming*, fertilização cruzada, curiosidade, trabalho atual, pesquisa de mercado, tecnologia exclusiva de sua empresa. Algumas fontes de idéias citada por Dolabela (1999, p65) concordam e acrescentam as fontes listadas anteriormente: negócios existentes, franquias e patentes, licença de produtos, feiras e exposições, empregos anteriores, contatos profissionais, consultoria, observação, idéias que deram certo em outros lugares, caos econômico, crise, etc.

2.2.2 Avaliando as Oportunidades

Após a geração de várias idéias o empreendedor deve selecioná-las e avaliá-las para verificar se tem ou não uma boa oportunidade nas mãos. Nesta etapa são utilizados critérios mais racionais de negócio.

Desta maneira, qualquer oportunidade deve ser analisada pelo menos, sob os seguintes aspectos: mercado, análise econômica, vantagens competitivas, equipe gerencial e critérios pessoais do empreendedor (DORNELAS, 2001, p57-63).

O Quadro 02 sugere um guia com alguns aspectos principais que o empreendedor deve estar atento na avaliação de uma oportunidade.

Critério	Atratividade	
	Alto Potencial	Baixo Potencial
Mercado		
Necessidade dos clientes	Identificadas, receptivas, atingidas.	Sem foco, leal a outros produtos.
Valor gerado aos usuários	Alto	Baixo
Ciclo de vida do produto/serviço	Período que permite recuperar investimento e obter lucro	Muito rápido e não permite recuperar investimento e obter lucro.
Estrutura do mercado	Competição não consolidada ou mercado emergente	Competição consolidada ou mercado maduro, ou ainda mercado em declínio.
Tamanho do mercado	Vendas acima de R\$50 milhões anuais e poucos players.	Desconhecido ou com vendas menores que R\$10 milhões anuais
Taxa de crescimento do mercado	30% a 50% ao ano ou mais	Menor que 10% ao ano ou decrescendo
Participação possível no mercado	Ser líder; 20% ou mais.	Menor que 5%
Análise econômica		
Lucro depois dos impostos	10% a 15% ou mais com perspectivas duradouras	Menor que 5%, frágil.
Tempo para: Ponto de equilíbrio Fluxo de caixa positivo	Menos que dois anos Menos que dois anos	Mais que três anos Mais que três anos
Retorno potencial sobre o investimento	25% ao ano ou mais	15% a 20% ou menos
Necessidade de capital inicial	Baixa a moderada	Altos investimentos
Vantagens competitivas		

Custos fixos e variáveis: Produção Marketing Distribuição	Menores Menores Menores	Maiores Maiores Maiores
Grau de controle: Preços Custos Cadeia de fornecedores Cadeia de distribuição	Moderado a forte Moderado a forte Moderado a forte Moderado a forte	Fraco Fraco Fraco Fraco
Barreiras de entrada: Alguma regulamentação a favor Vantagem tecnológica Vantagem contratual / legal Redes de contato estabelecidas	Possui ou pode conseguir Possui ou pode conseguir Possui ou pode conseguir Bem desenvolvidas	Nenhuma Nenhuma Nenhuma Limitadas, inacessíveis
Equipe gerencial		
Pessoas da equipe	Experientes, competência comprovada.	Inexperientes, nunca dirigiram negócio parecido.
Formação das pessoas	Multidisciplinares, habilidades complementares.	Todos com a mesma formação e características
Envolvimento com o negócio	Paixão pelo que fazem	Apenas interesse financeiro (remuneração, benefícios, etc.).

Quadro 02 - Critérios para Avaliar Oportunidades
Fonte: Adaptado de Dornelas (2001, p58-59).

Embora não apareça no Quadro 02, os critérios pessoais do empreendedor é sem dúvida o mais importante aspecto a ser analisado. Podemos dizer que é melhor termos um empreendedor classe A com uma oportunidade classe B, do que ter uma oportunidade classe A com um empreendedor classe B (PINCHOT III, 1989, p13). Neste aspecto devemos avaliar pelo menos se remuneração inicial é compatível com as necessidades do empreendedor, a intensidade da paixão pelo negócio, o apoio da família, sua capacidade de investimento. É importante evitar que o entusiasmo sobressaia em relação à análise crítica do negócio.

Segundo Dolabela (1999, p66) sobre as oportunidades podemos dizer:

- *Ela deve se ajustar ao empreendedor. Algo que é uma oportunidade para uma pessoa pode não ser para outra, por vários motivos (know-how, perfil individual, motivações, relações, etc.);*
- *É um alvo móvel. Se alguém a vê, ainda a tempo de aproveitá-la;*
- *Um empreendedor habilidoso dá forma a uma oportunidade onde os outros nada vêem, ou vêem muito cedo ou tarde;*

- *Idéias não são necessariamente oportunidades (embora no âmago de uma oportunidade exista uma idéia);*
- *A oportunidade é a fagulha que detona a explosão do empreendedorismo;*
- *Há maior quantidade de idéias do que oportunidades de negócios;*
- *Características da oportunidade: é atraente, durável, tem uma hora certa, ancora-se em um produto ou serviço que cria ou adiciona valor para o seu comprador;*
- *Apresenta um desafio: reconhecer uma oportunidade enterrada em dados contraditórios, sinais, inconsistências, lacunas de informação e outros vácuos, atrasos e avanços, barulho e caos do mercado (quanto mais imperfeito o mercado, mais abundantes são as oportunidades);*
- *Reconhecer e agarrar oportunidades não é questão de usar técnicas, checklist e outros métodos de identificar e avaliar; não há receita de bolo (a literatura tem mais de 200 métodos), mas depende da capacidade do empreendedor.*

2.3 PLANO DE NEGÓCIOS

2.3.1 A Importância do Plano de Negócios

O plano de negócios é uma ferramenta fundamental para o empreendedor. Com ele é possível planejar ações e determinar estratégias a serem seguidas, tornando-se uma ferramenta de gestão para uma empresa start-up ou uma empresa já estabelecida. Embora de fundamental importância, sua utilização ainda está pouco difundida no Brasil, diferente de outros lugares do mundo.

Segundo Dolabela (1999, p80),

A utilização do Plano de Negócios é algo ainda incipiente no Brasil. Poucos empreendedores e empresas trabalham com esta metodologia. Na Europa e principalmente Canadá e Estados Unidos, é uma ferramenta usual, habitualmente utilizada por empreendedores novos e antigos.

Uma das dificuldades para difusão desta metodologia no Brasil é a falta de cultura de planejamento do brasileiro, que por outro lado é sempre admirado por sua criatividade e persistência. Deve-se transformar o sonho em ações concretas, reais e mensuráveis. Para isto existe uma técnica simples, que para muitos é tediosa, o planejamento (DORNELAS, 2001, p93).

Com o plano de negócio, o empreendedor tem a oportunidade de expor suas idéias em uma linguagem clara e organizada. Embora os planos de negócios sejam elaborados seguindo

algumas regras básicas, estas regras são dinâmicas e permitem que o empreendedor utilize de sua criatividade e bom senso para enfatizar os aspectos mais importantes de seu negócio, dependendo público-alvo.

Segundo Dolabela (1999, p81) os clientes do plano de negócio são:

- *O próprio empreendedor*
- *Sócios e empregados*
- *Sócios em potencial*
- *Parceiros em potencial (distribuidores, representantes)*
- *Órgãos governamentais de financiamento, bancos, capitalistas de risco (para obtenção de recursos de qualquer fonte)*
- *Grandes clientes atacadistas, distribuidores*
- *Franqueados.*

O plano de negócios permite ao empreendedor analisar de vários ângulos seu empreendimento, obtendo uma visão mais ampla da operação do seu negócio. Segundo Dornelas (2001, p96),

o plano de negócio é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócio que sustenta a empresa. Sua elaboração envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento, e, ainda, permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócios.

Ainda segundo Dornelas (2001, p97) o plano de negócio permite:

- *Entender e estabelecer diretrizes para o seu negócio.*
- *Gerenciar de forma eficaz a empresa e tomar decisões acertadas.*
- *Monitorar o dia a dia da empresa e tomar ações corretivas quando necessário.*
- *Conseguir financiamentos e recursos junto a banco, governo, SEBRAE, investidores, capitalistas de risco, etc.*
- *Identificar oportunidades e transformá-las em diferencial competitivo para a empresa.*
- *Estabelecer uma comunicação interna eficaz na empresa e convencer o público externo (fornecedores, parceiros, clientes, bancos, investidores, associações, etc.).*

Também no intraempreendedorismo o uso de planos de negócio é altamente recomendado. Os benefícios do processo de elaboração de um plano de negócios incluem o treinamento do próprio intraempreendedor, a filtragem de suas idéias, a atração de uma equipe, a obtenção do consenso da equipe, além da obtenção de recursos e da permissão para prosseguir (PINCHOT III, 1989, p110).

2.3.2 Estrutura de um Plano de Negócios

Como mencionado anteriormente, o plano de negócios não tem uma estrutura rígida, possibilitando que o empreendedor utilize sua criatividade e bom senso, enfatizando um ou outro aspecto de maior importância para o seu empreendimento.

No entanto qualquer plano de negócios deve conter alguns elementos básicos, organizados em seções, de forma a manter uma seqüência lógica que permita ao leitor entender como a empresa esta organizada, seus objetivos, seus produtos e serviços, seu mercado, sua estratégia de marketing e sua situação financeira.

Segundo Birley (2001, p96) a maneira mais fácil de montar um plano de negócio é recolher as informações em primeiro lugar, antes de escrever o plano. A lista de informações sugerida é a seguinte:

- *Currículo dos fundadores e dos gerentes mais importantes;*
- *Estatísticas com relação às vendas e aos mercados;*
- *Nomes dos clientes potenciais e demanda prevista;*
- *Nomes e informações sobre os seus concorrentes e sua avaliação deles;*
- *Informações financeiras necessárias para o apoio ao seu projeto;*
- *Informações sobre pesquisa e desenvolvimento;*
- *Processo de produção e fonte de insumos;*
- *Informações sobre as necessidades fabris e de instalações;*
- *Artigos de jornal e de revistas sobre o seu negócio e setor;*
- *Regulamentação e leis que possam afetar os seus negócios;*
- *Proteção ao produto e aos processos de produção (patentes, copyrights, marcas registradas).*

Dornelas (2001, p99-105) sugere algumas estruturas para confecção de planos de negócios. Abaixo relacionamos a estrutura sugerida para pequenas empresas manufatureiras em geral.

1. **Capa.** *A capa, apesar de não parecer, é uma das partes mais importantes do plano de negócios, pois é a primeira parte que é visualizada por quem lê o plano de negócios, devendo portanto ser feita de maneira limpa e com as informações necessárias pertinentes.*
2. **Sumário.** *O sumário deve conter o título de cada seção do plano de negócios e a página respectiva onde se encontra, bem como os principais assuntos relacionados em cada seção. Isto facilita ao leitor do plano de negócios encontrar rapidamente o que lhe interessa. (...)*
3. **Sumário Executivo.** *O Sumário Executivo é a principal seção do plano de negócios. O Sumário Executivo fará o leitor decidir se continuará ou não a*

ler o plano de negócios. Portanto, deve ser escrito com muita atenção e revisado várias vezes, além de conter uma síntese das principais informações que constam no plano de negócios. Deve ainda ser dirigido ao público-alvo do plano de negócios e explicar qual o objetivo do plano de negócios em relação ao leitor (por exemplo, requisição de financiamento junto a bancos, capital de risco, apresentação da empresa para potências parceiros ou clientes etc.). O Sumário Executivo deve ser a última seção a ser escrita, pois depende de todas as outras seções do plano para ser elaborada.

4. **Análise Estratégica.** Nesta seção são definidos os rumos da empresa, sua visão e missão, sua situação atual, as potencialidades e ameaças externas, suas forças e fraquezas, seus objetivos e metas de negócio. Esta seção é na verdade a base para o desenvolvimento e a implantação das demais ações descritas no plano.
5. **Descrição da Empresa.** Nesta seção deve-se descrever a empresa, seu histórico, crescimento, faturamento dos últimos anos, sua razão social, impostos, estrutura organizacional e legal, localização, parcerias, certificações da qualidade, serviços terceirizados, etc.
6. **Produtos e Serviços.** Esta seção do plano de negócio é destinada aos produtos e serviços da empresa: como são produzidos, quais os recursos utilizados, o ciclo de vida, os fatores tecnológicos envolvidos, o processo de pesquisa e desenvolvimento, os principais clientes atuais, se a empresa detém marca e/ou patente de algum produto, etc. Nesta seção pode ser incluída, quando esta informação encontra-se disponível, uma visão do nível de satisfação dos clientes com os produtos e serviços da empresa. Este feedback é bastante importante, porque costuma oferecer não apenas uma visão do nível da qualidade percebida nos produtos e serviços, mas também guiar futuros investimentos da empresa em novos desenvolvimentos e processos de produção.
7. **Plano Operacional.** Esta seção deve apresentar as ações que a empresa está planejando em seu sistema produtivo e o processo de produção, indicando o impacto que estas ações terão em seus parâmetros de avaliação de produção. Deve conter informações operacionais atuais e previstas de fatores como: lead time do produto ou serviço, percentual de entregas a tempo (on time delivery), rotatividade do inventário, índice de refugo, lead time de desenvolvimento de produto ou serviço, etc.
8. **Plano de Recursos Humanos.** Aqui devem ser apresentados os planos de desenvolvimento e treinamento de pessoal da empresa. Estas informações estão diretamente relacionadas com a capacidade de crescimento da empresa, especialmente quando esta atua em um mercado onde a detenção de tecnologia é considerada um fator estratégico de competitividade. Devem ser indicadas as metas de treinamento associadas às ações do Plano Operacional, as metas de treinamento estratégico, de longo prazo e não associadas diretamente às ações. Aqui também devem ser apresentados o nível educacional e a experiência dos executivos, gerentes e funcionários operacionais, indicando-se os esforços da empresa na formação de seu pessoal.
9. **Análise de Mercado.** Na seção de análise de mercado, o autor do plano de negócios deve mostrar que os executivos da empresa conhecem muito bem o mercado consumidor de seu produto/serviço (por meio de pesquisa de mercado): como esta seguiu, o crescimento deste mercado, as características do consumidor e sua localização, se há sazonalidade e como agir nesse caso, análise da concorrência, sua participação de mercado e a dos principais concorrentes, etc.

10. **Estratégia de Marketing.** Deve se mostrar como a empresa pretende vender seus produtos/serviços e conquistar seus clientes, manter o interesse dos mesmos e aumentar a demanda. Deve abordar seus métodos de comercialização, diferenciais de produto/serviços para o cliente, política de preços, principais clientes, canais de distribuição e estratégias de promoção/comunicação e publicidade, bem como projeções de vendas.
11. **Plano Financeiro.** A seção de finanças deve apresentar em números todas as ações planejadas para a empresa e comprovações, através de projeções futuras (quanto necessita de capital, quanto e com que propósito) de sucesso do negócio. Deve conter demonstrativos de fluxo de caixa com horizonte de, pelo menos, três anos; balanço patrimonial; análise do ponto de equilíbrio; necessidades de investimento; demonstrativos de resultados; análise de indicadores financeiros do negócio, como faturamento previsto, margem prevista, prazo de retorno sobre o investimento inicial (payback), taxa interna de retorno (TIR) etc.
12. **Anexos.** Esta seção deve conter informações adicionais julgadas relevantes para o melhor entendimento do plano de negócio. Por isso, não tem um limite de páginas ou exigências a serem seguidas. A única informação que não se pode esquecer de incluir é a relação de curriculum vitae dos sócios e dirigentes da empresa. Pode-se anexar ainda informações como fotos de produtos, plantas da localização, roteiros e resultados completos das pesquisas de mercado que foram realizadas, material de divulgação do negócio, folders, catálogos, estatutos, contrato social da empresa, planilhas financeiras detalhadas etc.”

Não existe um tamanho ideal para o plano de negócio. É recomendável verificar as necessidades do público alvo.

Jian (1997, apud DORNELAS, 2001, p105) sugere alguns tipos e tamanhos de plano de negócio:

- *Plano de Negócios Completo:* é utilizado quando se pleiteia uma grande quantidade de dinheiro ou quando se necessita apresentar uma visão completa do seu negócio. Pode variar de quinze a quarenta páginas, mais material anexo.
- *Plano de Negócios Resumido:* é utilizado quando se necessita apresentar algumas informações resumidas a um investidor, por exemplo, com o objetivo de chamar a atenção para que ele lhe requisite um plano de negócios completo. Deve demonstrar os objetivos macros do negócio, investimentos, mercado e retorno sobre investimento e focar as informações específicas requisitadas. Geralmente varia de dez a quinze páginas.
- *Plano de Negócio Operacional:* é muito importante para ser utilizado internamente na empresa pelos diretores, gerentes e funcionários. É excelente para alinhar os esforços internos em direção aos objetivos estratégicos da organização. Seu tamanho pode ser variável e depende das necessidades específicas da cada empresa em termos de divulgação junto aos funcionários.

Independente do tamanho e tipo de plano de negócios, sua estrutura deve ser estritamente relacionada com ações coerentemente definidas e com projeções de resultados viáveis de se obter, com base em uma análise de mercado e da situação atual da empresa. Além do plano escrito em forma de documento, é necessária também a elaboração de uma apresentação do plano de negócio para o público-alvo em questão (DORNELAS, 2001, p107).

2.3.3 O Plano de Negócios como Ferramenta de Gerenciamento.

Conforme já mencionado anteriormente, o plano de negócios é uma poderosa ferramenta para ser utilizada como ferramenta de gestão. Para isto é importante que suas informações sejam divulgadas pela empresa de forma satisfatória e que seja feito o monitoramento periódico da situação atual em relação aos números previstos, ou metas, do plano.

Rentes et al (1999, apud DORNELAS, 2001, p108) propõem a utilização de um ou vários painéis de metas na empresa. Estes painéis mostram de uma forma simples, de preferência graficamente, a evolução da empresa ao longo do tempo, em termos de seus indicadores. Estes indicadores seriam um espelho dos indicadores definidos no plano de negócios. Desta forma o plano de negócio torna-se uma ferramenta dinâmica que exige atualização periódica dos dados, obtendo sempre uma visão do momento da empresa, do seu passado e das metas previstas. Com isto, o plano de negócio auxilia o empreendedor a alcançar o sucesso almejado, ou então, mostrará que o momento não é propício para o negócio vislumbrado, evitando decepções futuras.

3 METODOLOGIA

Este capítulo trata das atividades executadas para aplicar os conceitos de empreendedorismo em uma empresa metalúrgica do setor de autopeças que atua no mercado montador e de reposição.

3.1 Descrição da empresa do estudo de caso.

A Skanparts iniciou suas atividades em abril de 2002.

Desde o início a Skanparts produz peças para o mercado de reposição de autopeças. Essas peças são produzidas em máquinas CNC (tornos e centro de usinagens) que são de propriedade de uma empresa que detém a exclusividade na comercialização destes produtos e é a grande provedora de recursos financeiros para a Skanparts. Esta empresa pode ser considerada o provedor de capital de risco do empreendimento.

Em paralelo com a produção de autopeças para o mercado de reposição, foram desenvolvidos diversos produtos para três clientes no mercado montador. Nos anos de 2004 e 2005, o mercado montador chegou a corresponder a 96% do faturamento da empresa. Atualmente corresponde a 80%.

Devido aos constantes resultados financeiros insatisfatórios e ao crescente endividamento apresentado, a empresa teve ameaçada gravemente a continuidade de suas operações.

Com isto, em setembro de 2005 aconteceu a troca da direção da organização. Desde então a empresa vem trabalhando para diminuir seu endividamento com bancos, fornecedores e governo.

As dívidas existentes com bancos e fornecedores estão diminuindo. Até o final de 2007 as dívidas atuais com os bancos e fornecedores deverão estar praticamente quitadas.

As dívidas existentes com o governo (impostos federais e estaduais) estão equacionadas, e os pagamentos estão sendo feitos regularmente. O prazo para quitação destas dívidas é de até dez anos.

Atualmente a empresa apresenta uma situação financeira estável, porém delicada, dependendo de operações financeiras com os bancos para manutenção do capital de giro necessário para suas operações.

Esta situação financeira estável foi atingida principalmente com a racionalização e redução dos custos. Aconteceram cortes de gastos em todas as áreas, porém a redução de mão de obra ocorrida fez com a estrutura até então existente fosse parcialmente desmontada, impossibilitando a continuidade de atividades de extrema importância para a manutenção e crescimento em um dos mercados de atuação da empresa (o mercado montador de autopeças), como a gestão e certificação do sistema da qualidade. Com isso, a certificação ISO/TS-16949:2002 que atualmente está suspensa, deverá estar sendo cancelada em novembro de 2006.

Por outro lado, a atuação no mercado de reposição de autopeças através de uma empresa que detém a exclusividade de comercialização dos produtos fabricados pela empresa mostrava-se inviável, devido ao volume de produção e as margens de contribuição dos produtos.

Desta forma, a empresa através dos seus sócios (empreendedores) e colaboradores (intraempreendedores) está buscando um caminho para a continuidade dos negócios.

3.2 Avaliando Idéias.

Em conjunto, empreendedores e intraempreendedores que atuam na empresa geraram diversas idéias que foram analisadas para ajudar na busca pelo caminho a ser seguido pela empresa.

Algumas idéias geradas e suas análises são colocadas abaixo:

3.2.1 Aumento do volume de peças já fornecidas para o mercado montador.

Foi a primeira idéia a ser analisada.

Existiam duas situações:

- Peças com fabricação exclusiva;
- Peças com fabricação compartilhada com outros fornecedores.

Pelas características do mercado montador (produção puxada), as peças com fabricação exclusiva só teriam como aumentar o volume de fabricação, com o aumento do volume de produção do cliente.

Já para as peças com fabricação compartilhada, existia a possibilidade de trazer todo o volume de produção, transformando a peça em fabricação exclusiva e tendo o incremento do volume de produção destinado aos outros fornecedores.

Em pesquisa realizada junto aos clientes, foi constatado que o volume de produção para as peças com fabricação exclusiva tendia a diminuir devido a descontinuidade de produção de alguns produtos do cliente ou queda geral no mercado para os produtos onde eram montadas as peças fabricadas pela empresa.

Para os itens com produção compartilhada, os clientes passavam a exigir um desconto de preço para a passagem da exclusividade de produção e aumento de volume.

Após análise da pesquisa com o cliente, esta idéia mostrou ser inviável, devido a não atingir o resultado desejado.

3.2.2 Busca de novos clientes no mercado montador.

Foi feita uma prospecção de mercado para o desenvolvimento de novos produtos a serem fornecidos para o mercado montador.

Foram encontradas algumas alternativas, porém todas requeriam investimentos de capital em máquinas ou equipamentos. Mesmo que em muitos casos esses investimentos sejam pagos pelo cliente após aprovação da peça, a empresa não tinha recurso disponível para investir e aguardar aprovação da peça para então ser reembolsada.

Esta idéia mostrou ser inviável devido à falta de recursos para investimento.

3.2.3 Aumento do número de peças fornecidas para o mercado de reposição.

Foi realizada uma pesquisa de mercado junto à empresa que comercializa os produtos fabricados para o mercado de reposição.

Foram identificadas algumas peças. Porém existiam necessidades de investimentos, que embora em menor valor se comparado ao mercado montador, teriam um maior tempo de retorno sobre o investimento, devido a menor demanda.

Esta idéia mostrou-se inviável devido ao tempo necessário para obter resultados.

3.2.4 Aumento do volume de peças já fornecidas para o mercado de reposição.

Foi realizada uma nova pesquisa de mercado junto à empresa que comercializa os produtos fabricados para o mercado de reposição.

Ficou constatado que o mercado de reposição poderia absorver uma quantidade maior das peças fabricadas pela empresa. Porém o mercado de reposição é bastante sensível ao preço do produto e este era o principal obstáculo a ser superado.

Foram realizados estudos de viabilidade buscando uma diminuição de custo e conseqüentemente uma diminuição de preço final, sem afetar a margem de contribuição. Os estudos mostraram que a redução no custo a ser obtida não teria o impacto desejado no preço final do produto. As margens necessárias para a comercialização dos itens pela empresa que comercializava os produtos tornavam a redução sem efeito.

Com a impossibilidade de redução significativa no preço final dos produtos, esta idéia mostrou ser inviável.

3.3 Criando e Avaliando Oportunidades.

Embora as idéias apresentadas anteriormente tenham sido classificadas como inviáveis, as pesquisas realizadas em suas análises fizeram surgir uma nova opção. A opção seria o fornecimento de produtos para o mercado de reposição de autopeças diretamente da Skanparts, sem nenhuma empresa intermediando a comercialização. Com isto os preços finais dos produtos poderiam ser reduzidos e mesmo assim a margem de contribuição dos produtos iria aumentar.

Para avaliar a oportunidade foi utilizado como referência o guia apresentado no Quadro 02 do presente trabalho.

3.3.1 Avaliando o Mercado.

Na avaliação do mercado, os seguintes aspectos apresentaram alto potencial de atratividade:

- As necessidades dos clientes estavam identificadas e sendo atingidas através dos produtos fornecidos;
- O valor gerado ao usuário é alto, pois o produto adquirido é utilizado para colocar em operação um veículo danificado;
- O ciclo de vida do produto permite recuperar o investimento e obter lucro, pois mesmo depois que o veículo deixou de ser fabricado, o mercado de reposição continua a existir por muitos anos;
- Embora exista muita competição no mercado de reposição de autopeças, o mercado exige sempre novos produtos;
- O mercado é muito grande, com vendas estimadas de dois bilhões e novecentos milhões de dólares no ano de 2005;
- A taxa de crescimento do mercado nos últimos quatro anos foi maior que 100%.

3.3.2 Análise Econômica.

Na análise econômica a oportunidade apresentou aspectos de alto e baixo potencial de atratividade segundo os critérios do quadro de referência.

Os aspectos avaliados como alto potencial de atratividade são a situação de ponto de equilíbrio e fluxo de caixa positivo já atingidos e a baixa necessidade de capital adicional necessária.

Com relação aos aspectos lucros antes de impostos e retorno potencial sobre investimento a oportunidade não apresenta uma alta atratividade segundo as referências sugeridas no Quadro 02.

Como avaliação inicial da análise econômica, os empreendedores acreditam que os aspectos positivos superam os negativos neste momento.

3.3.3 Avaliando as Vantagens Competitivas.

Na avaliação das vantagens competitivas a oportunidade apresentou aspectos de alto e baixo potencial de atratividade segundo os critérios do quadro de referência.

Com relação aos custos fixos e variáveis, a Skanparts apresenta no momento uma estrutura enxuta que permite manter estes custos em patamares baixos, se comparados a outras empresas do mesmo setor.

Com relação a preços, custos, cadeia de fornecedores e cadeia de distribuição, a Skanparts apresenta um fraco grau de controle, pois o mercado é muito grande comparado ao seu tamanho.

Com relação a vantagens tecnológicas e rede de contatos estabelecida, a avaliação é de alto potencial de atratividade.

Com relação à regulamentação a favor e vantagem contratual ou legal a avaliação segundo os critérios estabelecidos no quadro é de baixo potencial de atratividade.

Como avaliação inicial de vantagens competitivas, os empreendedores acreditam que os aspectos positivos superam os negativos neste momento.

3.3.4 Avaliando a Equipe Gerencial.

A avaliação da equipe gerencial apresentou aspectos de alto potencial de atratividade.

A equipe apresenta pessoas experientes e com competências comprovadas. A formação das pessoas da equipe é multidisciplinar e com habilidades complementares e o envolvimento com o negócio é total.

Após avaliação da oportunidade em relação ao mercado, questões de análise econômica, vantagem competitiva e habilidades e experiência das pessoas envolvidas com o negócio, os empreendedores acreditam que a oportunidade apresenta um alto potencial de atratividade.

3.4 Elaboração do Plano de Negócios.

Para auxiliar na elaboração do Plano de Negócios foi utilizado um software chamado SPPLAN desenvolvido com tecnologia web disponível para instalação a partir do site do Sebrae-SP (http://www.sebraesp.com.br/novo/spplan/oquee_plano.asp?site_origem=sebrae).

O software SPPLAN divide um Plano de Negócios em oito seções principais:

- Sumário Executivo - é a primeira parte que será lida pelo público alvo do Plano de Negócio. Deve conter os pontos principais e mais interessantes do Plano.
- Descrição da Empresa - contém um sumário da empresa, seu modelo de negócio, a natureza, sua história, estrutura legal, localização, objetivos, estratégias e missão.
- Produtos e Serviços - descrição dos produtos e serviços da empresa, suas características, forma de uso, especificações, estágio de evolução.
- Estrutura Organizacional - como a empresa está organizada internamente, número de funcionários, principais posições, perfil do profissional.
- Plano de Marketing - será descrito o setor, o mercado, as tendências, a forma de comercialização, distribuição e divulgação dos produtos, preços, concorrentes e vantagens competitivas.
- Plano Operacional - descrição do fluxo operacional, cadeia de suprimentos, controle de qualidade, serviços associados, capacidade produtiva, logística e sistemas de gestão.

- Estrutura de Capitalização - como a empresa está capitalizada. Quem faz parte da sociedade, necessidades de capital de terceiro, forma de remuneração e estratégias de saída.
- Plano Financeiro - como a empresa se comportará ao longo do tempo do ponto de vista financeiro, descrições e cenários, pressupostos críticos, situação histórica, fluxo de caixa, análise do investimento, demonstrativo de resultados, projeções de balanços e outros indicadores.

O SPPLAN é muito útil para armazenar e organizar as informações. Além disto, proporciona um enorme benefício na parte financeira do plano facilitando muito o trabalho, pois através do preenchimento das certas planilhas as projeções financeiras são obtidas rapidamente.

O Plano de negócio elaborado contém as informações de forma mais precisa possível no momento de sua elaboração, buscando mostrar a realidade naquele momento. Como o objetivo principal deste plano é servir de ferramenta de gestão para a organização, permitindo entender o negócio, estabelecer diretrizes e gerenciar de forma mais eficaz tomando decisões mais acertadas, não houve a preocupação com a transmissão de sensação de otimismo e entusiasmo, necessárias a um Plano de Negócios que busca conseguir financiamentos e recursos junto a terceiros.

Devido à abrangência de informações contidas no Plano de Negócios, este foi escrito paulatinamente, na medida em que as informações foram sendo obtidas. Este processo foi necessário pois os dados não se encontram consolidados, sendo necessário procurar, selecionar e reagrupar para obter a informação desejada.

As principais fontes de informações utilizadas foram:

- Dados da própria empresa;
- Dados obtidos com os sócios, colaboradores, clientes e fornecedores;
- Participações em feiras e exposições do mercado de autopeças no Brasil (Curitiba-PR e Caxias do Sul-RS) e na Alemanha (Frankfurt);
- Análise dos produtos e estruturas organizacionais dos concorrentes;
- Dados obtidos junto a associações e sindicatos do setor (ANFAVEA, ANDAP, SINDIPEÇAS, SINCOPEÇAS, etc.).

- Sites especializados.

O Plano de Negócio elaborado, com aproximadamente trinta páginas, encontra-se no apêndice.

As informações necessárias para elaboração do Plano de Negócios são em sua grande maioria qualitativas. O plano financeiro é onde são registradas a maioria das informações quantitativas. As principais informações quantitativas solicitadas são:

- Tributos incidentes sobre as operações e os encargos trabalhistas;
- Regime de tributação da empresa (simples, lucro presumido ou lucro real);
- Cadastro de matéria primas, com custos, impostos, prazo de pagamento;
- Cadastro de produtos, com preços e matéria prima necessária;
- Projeção de vendas;
- Política de comercialização;
- Tabela de comissão sobre vendas;
- Cadastro de outras receitas;
- Cadastro das despesas fixas;
- Cadastro de cargos e salários;
- Estrutura de capital;
- Empréstimos e financiamentos;
- Aplicação de recursos;

O cadastramento das informações quantitativas possibilita os cálculos e projeções efetuadas pelo software.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O ambiente de estudo para elaboração deste trabalho foi a empresa Skanparts do Brasil Ltda. A escolha da empresa e do tema a ser desenvolvido deu-se em razão de que o graduando é um dos sócios da empresa e esta, como a maioria das pequenas empresas, necessita trabalhar com uma visão de empreendedorismo e todas as questões relacionadas ao tema, para que seja duradoura, tenha crescimento e promova o desenvolvimento social.

4.1 Resultados Qualitativos e Discussão

As atividades necessárias para a elaboração do Plano de Negócios, fizeram com que os empreendedores e intraempreendedores da empresa (sócios e colaboradores) voltassem seus olhos também para as atividades de planejamento, ao invés de trabalhar o dia a dia de forma reativa aos problemas que surgem.

A descrição da empresa, sua estrutura organizacional, descrição dos produtos e serviços, planos de marketing, operacional e financeiro estão detalhados no Plano de Negócios no apêndice. Com a utilização do software SPPLAN, alguns tópicos que aparecem na estrutura dos modelos de Plano de Negócios sugerida por alguns atores não são mostrados. Porém a estrutura sugerida no SPPLAN cumpre as necessidades de planejamento fundamentais para a empresa.

É evidente que o segredo para uma empresa prosperar não está somente no planejamento, mas é também evidente que o conhecimento obtido com esta prática aumenta suas chances de sucesso. O Plano de Negócios mostrou-se uma ferramenta muito eficaz de planejamento, pois permitiu a empresa entender melhor o seu negócio e estabelecer diretrizes.

A busca de informações foi uma das grandes dificuldades para a elaboração do Plano de Negócios. A empresa não dispõe de pessoas especialistas em pesquisa de mercado e propaganda. Com isso, os empreendedores tiveram de buscar estas informações nas fontes citadas anteriormente, refletir sobre o que encontravam, alterando suas idéias e a si mesmo.

A elaboração do Plano de Negócios permitiu também que estas informações fossem transformadas em conhecimentos e estes fossem transmitidos para os colaboradores na

empresa, deixando de ser privilégios de algumas poucas pessoas para se tornar uma força propulsora do desenvolvimento, promovendo uma transformação social e organizacional no ambiente da empresa.

O empreendedorismo promoveu o destaque e a valorização das pessoas pela organização. Foram identificados diversos colaboradores com perfil intraempreendedor que estão dispostos a desenvolver projetos de forma livre e independente que certamente trarão satisfação pessoal ao intraempreendedor e inovação à empresa.

Este trabalho iniciou a implantação e desenvolvimento da cultura empreendedora na Skanparts, que auxiliou os empreendedores no preparo e definição de seus objetivos, detecção e aproveitamento de oportunidades e inserindo o planejamento em suas práticas gerenciais. Cumpriu também seus objetivos de fornecer uma visão ampla dos termos empreendedorismo e intraempreendedorismo, mostrar como ocorre o processo empreendedor e como elaborar um Plano de Negócios e qual a sua importância.

O Plano de Negócios elaborado já está sendo utilizado na empresa e mostrando sua importância como ferramenta de gestão.

4.2 Resultados Quantitativos e Discussão

A partir dos lançamentos dos dados no plano financeiro do software SPPLAN, obtemos diversos outros dados.

Entre os diversos indicadores financeiros, os principais obtidos pelo SPPLAN são:

- Capital de giro: R\$ 0,00
- Valor Presente Líquido: R\$ 37.886,35
- Taxa Interna de Retorno (anual) 0,803%
- Payback (em anos) 124,59

Não temos a pretensão de discutir as fórmulas utilizadas para obtenção de cada um destes indicadores, porém percebemos que os resultados indicam uma situação inviável para o

empreendimento. A taxa de retorno de 0,803% ao ano com certeza não estimula nenhum investidor a colocar recursos neste empreendimento.

No entanto o empreendimento está em operação desde 2002 e os resultados anteriores são muito pior do que o cenário planejado. Os empreendedores (sócios) acreditam que se conseguiram reverter uma situação de prejuízos que perdurava até 2005 e diminuir as dívidas acumuladas até aquele ano, podem continuar operando e buscando oportunidades para alavancar o empreendimento.

Este fato demonstra algumas das características dos empreendedores: ser otimistas, autoconfiantes, aprender com resultados negativos, e principalmente ter perseverança.

O fluxo de caixa acumulado calculado a partir das projeções demonstra uma situação negativa até o mês de novembro do próximo período, passando a uma situação positiva somente em dezembro. Para os próximos períodos a situação mostra sempre uma situação positiva. Os detalhes dos resultados estão disponíveis no Plano de Negócios no apêndice. O resumo dos resultados apresentados referente ao fluxo acumulado de caixa são os seguintes (em milhares):

- Ano 1 R\$ 17,16
- Ano 2 R\$ 118,37
- Ano 3 R\$ 431,57
- Ano 4 R\$ 802,04
- Ano 5 R\$ 1237,89

O resultado da projeção do fluxo de caixa é considerado favorável pelos empreendedores, pois indica que a empresa não necessitará de recursos externos para sua operação.

O demonstrativo de resultados também indica uma situação considerada favorável, apresentando lucro em todos os anos. Os detalhes dos resultados estão disponíveis no Plano de Negócios no apêndice. O resumo dos resultados apresentados referente ao demonstrativo dos resultados são os seguintes (em milhares):

- Ano 1 R\$ 139,11
- Ano 2 R\$ 124,75
- Ano 3 R\$ 185,95
- Ano 4 R\$ 245,09
- Ano 5 R\$ 309,97

O resultado da projeção do demonstrativo de resultados é considerado favorável pelos empreendedores, pois indica que a empresa terá lucro em todos os períodos projetados.

Os dados da projeção do balanço patrimonial, gráficos com a projeção do fluxo de caixa e faturamento, ponto de equilíbrio estão no Plano de Negócios.

De uma forma geral os dados obtidos com as projeções para os próximos períodos são considerados satisfatórios pelos empreendedores. Entretanto, assim como a maioria dos empreendedores, estes também são mais realizadores do que projetores e sabem que para realizar estas projeções muito esforço será demandado. E para isto estão motivados.

5 CONCLUSÃO E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.

Pelo desenvolvimento do trabalho pode-se dizer que empreender é uma das condições necessárias para o sucesso de uma empresa na sociedade. É através da disseminação da cultura empreendedora que as empresas, e conseqüentemente a sociedade irão prosperar.

Existe uma tendência para o aumento do número de pessoas trabalhando de forma independente, seja em uma grande empresa como intraempreendedores ou em uma pequena empresa, como empreendedores. Para o fenômeno empreendedorismo prosperar será necessário que estas pessoas desenvolvam habilidades e qualidades que os diferenciem dos outros trabalhadores. Será preciso que haja um engajamento na realização dessas atividades, uma dedicação, um comprometimento para que permaneçam atuantes nessa nova economia.

O trabalho mostrou que vive-se na era do empreendedorismo. Será necessário fomentar idéias claras e apresentar ferramentas práticas que possibilitem transformá-las em oportunidades para serem exploradas gerando riqueza para toda a sociedade.

O desafio é voltar-se para as ações, para a praticidade apresentando referenciais que conduzam os empreendedores e as empresas a tornarem-se bem-sucedidas, com uma cultura empreendedora criada internamente na organização.

Como sugestão de trabalhos futuros pode-se dizer que o tema empreendedorismo é bastante amplo. A principal ferramenta do empreendedor, o Plano de Negócios, exige por si só a continuidade do propósito do trabalho, pois é um documento vivo e dinâmico, que expressa visões e demonstra simulações que são afetadas por inúmeras entradas. O acompanhamento do Plano de Negócios gerado é de fundamental importância para a empresa. A busca pelo atendimento das metas definidas pode representar o sucesso ou não do empreendimento. A tomada de ações para corrigir os desvios, e as alterações do Plano de Negócios original deve ser conduzida de forma racional e eficaz.

REFERÊNCIAS

BIRLEY, S.; MUZYKA, D.F. **Dominando os desafios do empreendedorismo**. São Paulo: Makron Books, 2001.

BUENO, J.L.P. **O empreendedorismo como superação do estado de alienação do trabalhador**. 2005. Tese (Doutorado em engenharia de produção) – Programa de pós-graduação em engenharia de produção, UFSC, Florianópolis.

CHIOCHETTA, J.C. **Uma modelagem para implantação de um APL – arranjo produtivo local: o setor metal mecânico na região sudoeste do Paraná**. 2005. Dissertação (Mestrado em engenharia de produção) – Departamento de pós-graduação em engenharia de produção, CEFET-PR, unidade Ponta Grossa.

DAVID, D.E.H. **Intraempreendedorismo social: perspectivas para o desenvolvimento social das organizações**. 2004. Tese (Doutorado em engenharia de produção) – Programa de pós-graduação em engenharia de produção, UFSC, Florianópolis.

DIAS, E.L. **Um estudo comparativo entre empreendedores e intraempreendedores sobre os valores referentes ao trabalho** Florianópolis. 2001. Dissertação (Mestrado em engenharia de produção) – Programa de pós-graduação em engenharia de produção, UFSC, Florianópolis.

DOLABELA, F.C. **O segredo de Luísa: uma idéia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa**. São Paulo, Cultura Editores Associados, 1999.

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

DORNELAS, J.C.A. **Empreendedorismo corporativo: como ser um empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GEM - GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil 2005: relatório executivo**, Curitiba, IBPQ, 2006.

HARVARD BUSINESS REVIEW. **Empreendedorismo e estratégia**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

INSTITUTO EUVALDO LODI. **Empreendedorismo: ciência, técnica e arte**. Brasília: CNI IEL Nacional, 2000.

PELOGGIA, L.R. **Perfil empreendedor do engenheiro industrial: o caso de duas empresas aeronáuticas no Brasil**. 2001. Dissertação (MBA em gerência de produção e tecnologia) – Departamento de economia, contabilidade e administração, Universidade de Taubaté, Taubaté.

PINCHOT III, G. **INTRAPRENEURING: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor**. São Paulo, Harbra, 1989.

QUADROS, F.Z. **Plano de negócio e a pequena empresa de base tecnológica: um estudo de caso na incubadora de empresas do MIDI Florianópolis**. 2004. Dissertação (Mestrado em engenharia de produção) – Programa de pós-graduação em engenharia de produção, UFSC, Florianópolis.

RODRIGUES, M. A.F. **Elementos motivadores para a criação do próprio negócio**. Dissertação (Mestrado em administração) – PPGA-UFRGS, Porto Alegre, 2002.

SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxas de mortalidade de empresas no Brasil: relatório de pesquisa**, Brasília, 2004.

APÊNDICE A

PLANO DE NEGÓCIOS

Plano de Negócios

Indústria de Autopeças

Empresa: Skanparts do Brasil Ltda.
Endereço: Rua Poeta Paulo Leminski Filho, 145
Maringá-PR CEP: 87065-410
Telefone: (44)3220-5900
CGC: 05.022.661/0001-31
Responsável: Antônio Cláudio da Silva
21/10/2006

Enunciado do Projeto

Este Plano de Negócios visa auxiliar a condução da reestruturação em curso da organização e servir de ferramenta de planejamento e gestão durante o período de 2007 à 2011.

Os dados e informações contidas neste Plano de Negócios foram obtidos na própria organização, junto a empresas parceiras (clientes e fornecedores) e concorrentes, em feiras e exposições nacionais e internacionais do ramo de autopeças e sites especializados.

Objetivos do Plano

Este Plano de Negócios tem como objetivo principal mostrar como os negócios serão conduzidos, definindo claramente para toda a organização os objetivos e metas a serem alcançados.

A quem se destina

Este Plano de Negócios destina-se a uso interno da organização para comunicação entre sócios, gerentes e colaboradores e como ferramenta de gestão.

Segmento da empresa

Indústria

Porte da empresa

Pequena

Situação da empresa

Em reestruturação

1 Sumário Executivo

1.1 Sumário Executivo

1.1.1 Sumário Executivo do Plano de Negócios

Este Plano de Negócios tem como objetivo apresentar os estudos e análise de viabilidade da Skanparts do Brasil Ltda. para os sócios, gerentes e colaboradores. Ele será utilizado como ferramenta de gestão pela diretoria da organização.

A Skanparts foi fundada em Abril de 2002 e atua no setor de autopeças para veículos pesados (caminhões e ônibus). Atualmente está passando por um processo de reestruturação que visa torna-la viável economicamente.

Seu mercado de atuação principal é o mercado montador de autopeças (80% do faturamento). Devido aos resultados financeiros insatisfatórios e ao crescente endividamento apresentado, foi definido a mudança do mercado de atuação, que terá como foco principal o mercado de reposição de autopeças.

O mercado de reposição de autopeças é caracterizado pela comercialização em cascata (fabricante, distribuidor, revendedor e aplicador) com volume de faturamento estimado em 2005 de dois bilhões e novecentos milhões de dólares, segundo dados do Sindipeças - Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotores.

Atualmente, o mercado de reposição de autopeças corresponde à 20% do faturamento da empresa. Os produtos destinados a este mercado eram comercializados através de uma empresa que detinha a exclusividade desta comercialização. Atualmente está sendo montada uma nova estrutura comercial para venda destes produtos, que inicialmente será comercializado diretamente com os distribuidores e posteriormente para os revendedores através de representantes. Com a comercialização direta, a Skanparts irá buscar aumentar o volume de produtos vendidos e a margem de contribuição por produto.

A previsão de crescimento é de 200% em volume mensal de produtos vendidos e 400% na margem de contribuição do produto a ser alcançada no final de 2007, apresentando um crescimento médio no ano de 100% em volume e 200% em margem de contribuição.

A equipe de gestão da Skanparts é composta por profissionais que possuem sólida experiência em fabricação e comercialização de autopeças para o mercado de reposição, com ótima formação e, sobretudo motivação para enfrentar e superar os desafios de administrar, gerar resultados positivos e consolidar a Skanparts neste mercado.

A Skanparts possui uma estrutura funcional enxuta, com estilo de gestão moderno e ágil. Está instalada em uma área de dois mil metros quadrados (um mil e seiscentos construídos) na cidade de Maringá-PR.

Os produtos da Skanparts são produtos reconhecidos pela alta qualidade e tecnologia agregada. São produzidos por máquinas CNC (controle numérico computadorizado) e utilizam o know-how adquirido na fabricação de peças para o mercado montador.

Conforme a projeção de vendas e a composição dos custos da Skanparts, este novo mercado proporcionará a cobertura de todos os custos, o pagamento das dívidas existentes e um retorno financeiro, o que pode ser comprovado na projeção dos resultados e análise realizada no Plano Financeiro.

2 Descrição da Empresa

2.1 Dados da Empresa

2.1.1 Natureza do Negócio

A Skanparts do Brasil Ltda. é uma indústria metalúrgica que atua na área de usinagem de autopeças para caminhões, ônibus e máquinas agrícolas.

Seu mercado é dividido em dois grupos: produtos para o mercado de reposição de autopeças (20%) e produtos fabricados para o mercado montador (80%).

No grupo de produtos para o mercado de reposição, a organização é responsável pela determinação da

especificação do produto (desenvolvimento do produto) e pela definição do processo de fabricação. Após estas etapas os produtos são comercializados com exclusividade através de uma empresa distribuidora conforme demanda do mercado.

No grupo de produtos para o mercado montador, a especificação do produto é de responsabilidade do cliente e a definição do processo é de responsabilidade da organização. Estes produtos são fornecidos exclusivamente para o cliente responsável pelo produto, conforme uma frequência estabelecida em uma programação de entrega, definida pelo cliente.

A qualidade dos produtos fabricados, capacidade ociosa de produção e as possibilidades existentes no mercado, possibilitam à organização buscar o aumento da participação dos itens fabricados para o mercado de reposição, atingido resultados financeiros satisfatórios.

2.1.2 Missão e Visão

Missão: Buscar a permanente satisfação de nossos sócios, colaboradores e clientes internos e externos através do fornecimento de produtos e serviços com qualidade, custos e prazos previamente definidos.

Visão: A colaboração desta organização para o desenvolvimento da sociedade e preservação do meio ambiente no qual está inserida é o caminho a ser seguido para cumprir sua missão.

A Política da Qualidade da Skanparts (Anexo I) ilustra a missão e visão da organização.

2.1.3 Objetivos Estratégicos

O objetivo estratégico da organização é a consolidação e crescimento da marca própria no mercado de reposição de autopeças e tornar a marca reconhecida como sinônimo de qualidade e confiabilidade neste segmento de mercado.

A margem de contribuição em 2006 da Skanparts no mercado de reposição está prevista em quatrocentos mil reais, 20% da margem de contribuição total prevista. Atualmente a forma de comercialização deste segmento de mercado é feita exclusivamente através de uma única empresa distribuidora.

Para o ano de 2007 estamos projetando um crescimento de 200% na margem de contribuição neste segmento. Para isto será montado uma estrutura comercial voltada para distribuidores e revendedores, dando fim a exclusividade existente atualmente, permitindo o aumento do volume de peças comercializadas e o aumento da margem de contribuição por peça.

A capacidade produtiva instalada atualmente é suficiente para a atingir o objetivo previsto. Porém, deverá ocorrer a substituição de uma máquina por uma outra com mais recursos. Isto irá permitir uma maior flexibilidade, que é necessária no segmento que desejamos atuar.

2.1.4 Breve Histórico da Empresa

A Skanparts do Brasil Ltda. foi fundada em abril de 2002.

Seu objetivo inicial era o fornecimento de peças com alta tecnologia agregada para o mercado de reposição de autopeças e mercado montador.

Inicialmente, seu cliente era uma empresa distribuidora de autopeças para o mercado de reposição.

Em outubro de 2002 iniciou o fornecimento de peças para o mercado montador para um cliente localizado em Gravatai-RS. São três os produtos fornecidos para este cliente, sendo a Skanparts o único fornecedor desta peça a nível mundial. Os produtos são utilizados na montagem da transmissão de veículos de movimentação de terra.

Em junho de 2003, devido a exigência do mercado montador a Skanparts foi auditada e acreditada (pré-certificada) na norma ISO/TS-16949:2002.

Em julho de 2003 iniciou o fornecimento de peças para o segundo cliente do mercado montador. Eram fornecidos cinco produtos, no qual dois eram fabricação exclusiva da Skanparts e outros três fabricação compartilhada com outros fornecedores nacionais e internacionais. Os dois produtos de fabricação exclusiva saíram fora de linha e deixaram de ser fabricados. Dos três produtos de fabricação compartilhada, um deles deixou de ser produzido pela Skanparts e os outros dois continuam sendo produzidos. Estes produtos são

utilizados na montagem de motores de caminhões e ônibus.

Em setembro de 2004 a Skanparts foi auditada e certificada na norma ISO/TS-16949:2002.

Em novembro de 2004 iniciou o fornecimento de peças para o terceiro cliente do mercado montador. Eram inicialmente seis produtos com fabricação compartilhada com outro fornecedor nacional. Devido a condições mercadológicas (queda do volume de produção do cliente) deveremos estar deixando de fornecer os três itens que se encontram em produção em dezembro de 2006, deixando o concorrente com exclusividade de produção dos itens. Estes produtos são utilizados na montagem de eixos para tratores.

Inicialmente a empresa contava com cinco máquinas CNC (quatro tornos e um centro de usinagem) de propriedade da empresa com exclusividade de venda. Devido ao rápido crescimento, foram necessários grandes investimentos em máquinas e equipamentos. Em outubro de 2003 foi adquirido um centro de usinagem, em outubro de 2004 foi adquirido um torno CNC e em julho de 2005 um outro centro de usinagem. Todos estes investimentos, somados aos baixos ganhos obtidos na operação da empresa devido a concorrência de outros fornecedores e má gestão operacional, levaram a empresa a uma situação financeira bastante delicada, que ameaçou gravemente a continuidade dos negócios.

Estes fatos culminaram em setembro de 2005 na mudança da Diretoria da empresa.

Desde então a empresa está se reestruturando. Foram necessários reajustes de preços dos produtos e diminuição da estrutura existente. Foi vendida uma máquina (torno CNC).

Atualmente a situação financeira está equacionada não apresentando ameaças graves a continuidade dos negócios.

A nível de mercado de atuação, a organização está buscando o aumento da participação nos produtos fornecidos ao mercado de reposição de autopeças, com uma maior diversificação de produtos e clientes.

2.1.5 Abrangência de Atuação (Nacional, Internacional, Regional, etc)

A Skanparts atua no mercado de reposição de autopeças com abrangência nacional e internacional.

A nível nacional possui alguns produtos em sua linha que são reconhecidos em todo o território brasileiro por sua alta qualidade e custo competitivo.

A nível internacional atua em alguns mercados como a América Latina, África e Oriente Médio.

2.1.6 Estágio Atual da Empresa

A Skanparts encontra-se em fase de reestruturação mercadológica. Inicialmente foi dada ênfase a produtos fornecidos para o mercado montador. Esta estratégia possibilitou seu rápido desenvolvimento técnico e crescimento da estrutura fabril, porém não obteve resultados financeiros satisfatórios.

Atualmente, aproveitando o conhecimento adquirido e estrutura existente, busca-se o mercado de reposição de autopeças, desenvolvendo e consolidando produtos com marca própria.

2.1.7 Vantagens Competitivas

A Skanparts possui como maiores vantagens competitivas elevado nível de conhecimento técnico, estrutura interna enxuta e apoio de parceiros de negócio competentes, que possibilitam desenvolver e produzir produtos da mais alta qualidade a custos altamente competitivos.

2.1.8 Localização Geográfica

A Skanparts está localizada na cidade de Maringá, região norte do estado do Paraná.

Maringá, além de oferecer ótima qualidade de vida para seus moradores, é uma cidade que reúne uma grande quantidade de empresas ligadas ao setor de reposição de Autopeças, principalmente para o segmento pesado (ônibus e caminhões). Sua posição geográfica é centralizada com relação aos principais mercados alvos e possui ótima infraestrutura para transporte.

A indústria está localizada em uma área de 2000 metros quadrados (1600 metros quadrados construídos) de propriedade da família de um dos sócios.

2.1.9 Exigências Legais para o funcionamento da empresa

A Skanparts do Brasil Ltda. cumpre todas as exigências legais para funcionamento, possuindo inclusive a Licença Ambiental concedida pelo IAP-Instituto Ambiental do Paraná.

3 Produtos e Serviços

3.1 Descrição dos Produtos/Serviços

3.1.1 Descrição de Produtos/Serviços existentes

A lista de produtos da Skanparts para o mercado de reposição de autopeças é composta de aproximadamente trinta itens e são utilizados principalmente no sistema de tração e transmissão de veículos pesados (caminhão e ônibus) de duas montadoras com fábricas no Brasil.

A matéria prima para o produto são peças de ferro fundido compradas de diversas fundições, que utilizam uma ferramentas (modelos) de propriedade da Skanparts. São produtos de tamanho e peso variados.

Os principais produtos desta lista são:

- carcaças do diferencial (13 itens);
- flanges de acoplamento (5 itens);
- flanges de articulação (3 itens);
- carcaças seletoras (3 itens);
- cubos de roda (2 itens);
- outros.

Estes produtos proporcionam segurança, confiabilidade e durabilidade ao cliente final.

3.1.2 Uso e Apelo

Os produtos da Skanparts são utilizados na substituição de peças desgastadas ou danificadas em veículos pesados (caminhões e ônibus). Desta forma quando o cliente final adquire produtos para este fim, o mínimo que ele espera é que o produto de reposição substitua a altura o produto original.

Os produtos Skanparts possuem alta qualidade e alta tecnologia agregadas, equiparados aos produtos originais, e com grandes vantagens em relação aos preços de produtos originais.

Isto é possível devido a experiência e competência da empresa no fornecimento de produtos originais diretamente para o mercado montador e no comprometimento de buscar a permanente satisfação de seus clientes.

3.1.3 Potencial e Vantagens competitivas dos Produtos/Serviços

Quando falamos em mercado de reposição de autopeças, a quantidade de fornecedores que atuam neste mercado é incontável. Diversas empresas entram e saem deste mercado todos os dias, muitas delas sem o menor conhecimento da tecnologia do produto que estão fornecendo.

A Skanparts é uma empresa que, antes de colocar qualquer produto no mercado, realiza testes e ensaios que qualificam o produto a ter desempenho desejado, garantindo sua qualidade.

Além disto, na produção destes itens são utilizados equipamentos de alta tecnologia operados por pessoas competentes com o mínimo desperdício, obtendo os menores custos e conseqüentemente os melhores preços.

Devido a estrutura enxuta da organização, a Skanparts tem grande flexibilidade e agilidade para atender a demanda por seus produtos.

3.1.4 Especificações e Requisito Técnicos

As especificações e requisitos técnicos para os produtos com marca própria da Skanparts são definidos por uma equipe de profissionais experientes e competentes.

Durante a definição destas especificações e requisitos técnicos são realizadas diversas análises e testes, obtendo no final a definição correta da especificação do produto.

Durante sua produção, os produtos são avaliados com instrumentos que garantem a obtenção dos requisitos definidos.

Todo este processo é apoiado em um sistema de gestão da Qualidade baseado nas normas ISO9001:2000.

3.1.5 Propriedade Industrial associada

Os produtos da marca própria Skanparts não são passíveis de proteção de propriedade industrial.

No entanto a marca, por buscar o reconhecimento do mercado como marca de alta qualidade, deverá ser registrada no INPI - Instituto Nacional de Propriedade Intelectual no início do próximo ano.

3.1.6 Estágio Evolutivo de cada linha de Produto/Serviços

Os produtos da marca própria Skanparts são produtos testados e consolidados no mercado através da comercialização existente pela empresa que detinha exclusividade dos produtos fabricados pela Skanparts para o mercado de reposição.

3.2 Descrição de novos Produtos/Serviços

3.2.1 Descrição de novos Produtos/Serviços

Os produtos de marca própria Skanparts são fornecidos principalmente para reposição de peças desgastadas ou danificadas de caminhões e ônibus para duas marcas de montadoras com fábricas no Brasil. Estes dois fabricantes corresponderam em 2005, segundo dados da ANFAVEA - Associação Nacional de Fabricantes de Veículos Automotores, a aproximadamente 15% do total de caminhões e ônibus produzidos.

O foco está no desenvolvimento de produtos com a mesma aplicação dos produtos atuais, para outros quatro fabricantes que correspondem por outros 80% do total de caminhões e ônibus produzidos, abrangendo no total 95% do total produzido em 2005.

3.2.2 Potencial e Vantagens competitivas dos novos produtos/serviços

Com o desenvolvimento dos novos produtos previstos, existe um grande potencial de alavancagem em toda a organização.

Os equipamentos utilizados na produção são flexíveis e possuem capacidade ociosa para absorver a produção dos novos itens.

A estrutura comercial utilizada para os produtos atuais também deve atender ao aumento da linha sem necessidade de reestruturação.

Isto irá permitir o aumento da receita com a manutenção dos custos fixos, aumento a lucratividade da organização.

3.2.3 Habilidade de atender necessidades

Com o desenvolvimento dos novos produtos, a Skanparts pretende suprir a necessidade dos clientes com relação a produtos de qualidade a um custo menor que os obtidos nas concessionárias da marca (peça original).

A experiência adquirida com a fabricação dos itens atuais irá permitir maior agilidade no desenvolvimento dos novos produtos, e conseqüentemente uma capacidade maior de atender as necessidades dos clientes.

3.3 Atividades de Pesquisas e Desenvolvidmentos

3.3.1 Atividades Correntes

A Skanparts do Brasil Ltda. utiliza a metodologia descrita no manual de APQP (Planejamento Avançado da Qualidade do Produto) como processo de desenvolvimento de produtos.

Este processo possui diversas fases como:

- Planejamento do desenvolvimento;
- Projeto e desenvolvimento do produto;
- Projeto e desenvolvimento do processo;
- Validação do produto e do processo;

- Produção;
- Análise da retroalimentação e ação corretiva.

Estas fases ocorrem de forma encadeada, com atividades simultâneas em alguns períodos, de forma que o processo se torna ágil e eficaz.

O tempo de desenvolvimento de um produto é bastante variado, dependendo da complexidade e similaridade com outros produtos produzidos.

Atualmente existe somente um produto em desenvolvimento, a carcaça seletora de alumínio, com início de produção previsto para o início de dezembro de 2006.

3.3.2 Atividades futuras

A linha de produto a ser desenvolvida futuramente é bastante ampla.

Inicialmente a Skanparts irá focar as carcaças do diferencial dos quatro fabricantes que representam 80% dos veículos produzidos em 2005. A previsão é que o desenvolvimento destes produtos decorram durante todo o ano de 2007, finalizando no primeiro trimestre de 2008.

4 Estrutura Organizacional

4.1 Estrutura Legal do Negócio

4.1.1 Estrutura Legal do Negócio

A Skanparts do Brasil Ltda. é uma sociedade por quotas de responsabilidade limitada com capital social integralizado de R\$120.000,00, dividido em três sócios:

- Flávio Cesar Marçal Bertequini - 50%
- Creosvaldo Reis Gomes - 30%
- Antônio Cláudio da Silva - 20%

O sócio Cresosvaldo Reis Gomes, diretor da empresa desde a sua fundação, retirou-se da sociedade em 01/09/2005, sendo que desde então não participa mais das atividades da organização e atualmente esta em fase de saída também do contrato social.

Os sócios remanescentes têm dedicação integral a empresa, com retirada de pro-labore.

A direção da organização atualmente é dividida entre os sócios Flávio Cesar Marçal Bertequini e Antônio Cláudio da Silva e outras pessoas que compõem o CAD - Conselho Administrativo, sendo este responsável pela definição de distribuições de lucros e pelas perdas.

A organização opera no regime contábil de lucro real, sendo os principais impostos PIS/COFINS (9,25% sobre o valor agregado), ICMS (12% sobre o valor agregado), IRPF/CS (24% sobre o lucro).

4.2 Gerência e Estrutura Organizacional

4.2.1 Descrição do Organograma

A estrutura organizacional da Skanparts do Brasil Ltda. está dividida em dezenove funções:

- CAD - Conselho Administrativo
- DAF - Diretoria Administrativa e Financeira
- DMF - Diretoria de Manufatura
- DQD - Diretoria da Qualidade e Desenvolvimento
- FRH - Recursos Humanos
- FAG - Administração Geral
- FCL - Comercial
- FLG - Logística
- FCP - Coordenação da Produção
- FCO - Compras
- FCM - Coordenação da Manutenção
- FEP - Engenharia de Processos

FEQ - Engenharia da Qualidade
 FCQ - Controle da Qualidade
 FGQ - Garantia da Qualidade
 FAA - Auxiliares Administração
 FRE - Recebimento e Expedição
 FPR - Produção
 FMT - Manutenção

O CAD é responsável pela administração estratégica da organização, e é composto pelos sócios Flávio Cesar Marçal Bertequini e Antônio Cláudio da Silva e pelas seguintes pessoas convidadas:

- Marcos Augusto Bertequini - empresário
- Jair Pedro da Silva - administrador de empresas
- Sonia Mirian Generali Paulo - administradora de empresas

As três diretorias (DAF/DMF/DQD) são exercidas pelos dois sócios.

As relações existentes entre as diversas funções estão demonstradas no documento OGS - Organograma Geral Skanparts (Anexo II).

4.2.2 Descrição e Experiência Profissional dos Executivos Chaves

- Flávio Cesar Marçal Bertequini - brasileiro, solteiro, 22 anos, estudante de administração de empresas. Atua em indústria metalúrgica nas áreas de produção, engenharia e logística a 6 anos, sendo a maior parte na própria organização.
- Antônio Cláudio da Silva - brasileiro, casado, 33 anos, formado em curso de tecnologia mecânica e técnico eletrônico, com pós-graduação em administração industrial e formando do curso de engenharia de produção. Atua em indústria a 17 anos, tendo passado por diversas empresas nacionais e multinacionais, atuando principalmente na área de engenharia e qualidade no segmento de autopeças.
- Marcos Augusto Bertequini - brasileiro, casado, 43 anos, empresário. Atua no mercado de reposição de autopeças a mais de 25 anos, sendo 16 anos em sociedades de empresa. Atualmente dirige uma empresa que é líder de mercado em seu segmento no Brasil, e exporta para diversos países.
- Jair Pedro da Silva - brasileiro, divorciado, 45 anos, administrador de empresas com pós-graduação em controladoria. Atua a mais de 25 anos em gestão de empresas, principalmente em empresas do setor de autopeças, nas áreas administrativas, contábeis e análise de crédito.
- Sonia Mirian Generali Paulo - brasileira, casada, 34 anos, administradora de empresa. Atua a mais de 15 anos em diversas empresas, nas administrativas e recursos humanos.

5 Plano de Marketing

5.1 Descrição do Setor

5.1.1 Características do Setor primário e secundário

O setor de autopeças é um setor do seguimento industrial. No Brasil o faturamento em 2005 foi de US\$24,2 bilhões, distribuído em 60% para montadoras, 12% para reposição, 21% exportação e 7% outros. Foram feitos investimentos da ordem de US\$1,4 bilhões.

O setor sofre grande influência dos indicadores macroeconômicos, principalmente dos juros de mercado devido aos altos investimentos necessários e a cotação do dólar, devido a possibilidade de importação em substituição a produção local. Estes dois indicadores apresentam situações desfavoráveis no momento, que são combatidas com a permanente busca pelo aumento da produtividade e diminuição de custos.

5.1.2 Panorama atual e principais Tendências do Setor

O setor de autopeças apresentou um crescimento de aproximadamente 114% nos últimos quatro anos. Grande parte deste crescimento está relacionado com o aumento de produção de veículos automotores. Com a tendência existente atualmente de queda na inflação e na taxa de juros, existe uma expectativa de

manutenção de crescimento do setor, embora à uma taxa menor do que apresentada anteriormente.

5.1.3 Tamanho e taxa de crescimento do Setor (Valores)

Os valores sobre o tamanho e a taxa de crescimento do setor de autopeças no Brasil, em seus diversos seguimentos são mostrados no quadro Faturamento e Investimento da Indústria de Autopeças (Anexo III)

5.1.4 Segmentação

O setor de autopeças é bastante amplo. Pode ser dividido em sub-setores como montadoras, reposição, exportação e outros.

Em 2005 a participação estimada de cada sub setor foi a seguinte:

- montadora (60%);
- reposição (12%);
- exportação (21%);
- outros (7%).

A Skanparts do Brasil Ltda. atua no sub-setor de reposição para veículos pesados (caminhões e ônibus). Este sub-setor apresenta uma maior estabilidade comparado com os sub-setores montador e exportação, sendo menos sensível a variação da taxa de juros e da cotação do real.

5.2 Mercado Alvo

5.2.1 Características do Mercado Alvo e seus Segmentos

O mercado alvo da Skanparts são os distribuidores e revendedores de autopeças. Para alcançar este mercado será utilizada uma rede de representantes que já atuam neste segmento com produtos complementares.

Embora cliente final de toda a cadeia no mercado de reposição de autopeças seja o profissional que utiliza veículo pesado para transporte de pessoas ou produtos, normalmente este cliente é atendido pelo aplicador (oficina mecânica) que compra as peças a serem substituídas nos revendedores (lojas de autopeças). O aplicador é quem tem condições de avaliar a qualidade e desempenho do produto comprado. Por este motivo o aplicador é considerado o cliente final da cadeia de comercialização.

Atualmente muitos revendedores compram sua mercadoria diretamente do fabricante, fazendo com que os distribuidores diminuíssem seu espaço no mercado.

Para contratar, muitos distribuidores passaram a ter lojas revendedoras próprias, aumentando a concorrência no varejo.

5.2.2 Tamanho do Mercado Alvo

Inicialmente a Skanparts irá atuar nos grandes distribuidores nacionais. Estima-se em aproximadamente cem distribuidores para atendimento inicial, abrangendo todo o país. Destes cem distribuidores, 55% são sócios da ANDAP - Associação Nacional de Distribuidores de Autopeças. O restante são clientes que já adquirem produtos da Skanparts através da empresa que detém a exclusividade de comercialização.

O número de empresas varejistas é muito maior, por isto deverá ficar para uma segunda fase (prevista para 2 anos), quando a estrutura de representantes já estiver mais desenvolvida. Só no estado de São Paulo, segundo dados do SINCOPEÇAS - Sindicato do Comércio Varejista de Peças e Acessórios para Veículos, o número de estabelecimentos varejistas é de aproximadamente doze mil. Destes 65% estão situados na capital e ABC.

5.2.3 Segmentação

A Skanparts atua no mercado de autopeças no segmento de veículos pesados (caminhões e ônibus). Embora exista um número menor de veículos pesados comparados ao número de veículos leves, o desgaste e quebra no segmento de veículos pesado é proporcionalmente maior. Além disto, o número de modelos de peças neste segmento é menor do que no segmento de veículos leves. Com isto temos um menor número de itens fabricados em uma quantidade maior, proporcionando uma maior economia de escala, se comparado ao mercado de reposição de autopeças para veículos leves.

5.2.4 Pesquisa de Mercado

A pesquisa de mercado foi feita através das informações selecionadas:

- no departamento de vendas da empresa que comercializava os produtos fabricados pela Skanparts;
- participações em feiras e eventos nacionais e internacionais voltado ao mercado de autopeças;
- entrevistas informais com distribuidores, revendedores, aplicadores, fornecedores, concorrentes e profissionais da área;
- sites especializados.

O mercado de reposição de autopeças tem como característica principal a comercialização em cascata. Esta comercialização em cascata consiste em uma cadeia comercial que envolve o fabricante, o distribuidor, o revendedor e o aplicador.

O aplicador é o principal responsável pela avaliação do produto. Quando este adquire algum produto, espera que este produto substitua o produto desgastado ou defeituoso de forma a solucionar o problema encontrado, proporcionando um desempenho e durabilidade comparados aos produtos originais, a um preço acessível.

O mercado é bastante aberto a novos produtos e novos fabricantes.

A disponibilidade do produto no ponto de venda é também um grande diferencial, pois a necessidade de compra surge na maioria das vezes sem planejamento (manutenção corretiva) e os aplicadores não podem esperar por uma marca específica, pois necessitam corrigir rapidamente o problema.

As informações selecionadas mostram um ambiente altamente favorável ao desenvolvimento da Skanparts neste mercado.

5.2.5 Tendências e Mudanças previstas no mercado-alvo

Embora o mercado seja organizado atualmente e funcione seguindo a comercialização em cascata (fabricante, distribuidor, revendedor, aplicador), estão ocorrendo algumas mudanças de forma que algumas camadas muitas vezes se fundem.

É o que ocorre quando um distribuidor abre lojas revendedoras, ou um aplicador passa a também a revender os produtos, ou um fabricante passa a distribuir os seus produtos.

Com a diminuição do número de níveis, ocorre um aumento do valor agregado por nível, fortalecendo as organizações atuantes.

A Skanparts vê como uma boa oportunidade esta mudança na estrutura do mercado, e já se prepara para atuar como distribuidor de seus produtos.

5.2.6 Perfil dos Clientes

A proposta inicial é a venda dos produtos Skanparts para os distribuidores.

Os distribuidores são empresas com grande poder de barganha, que exigem preços competitivos, prazo de entregas apertados e formas de pagamentos estendidas. Tem porém uma grande preocupação com a qualidade do produto.

A experiência da Skanparts no fornecimento de autopeças para o mercado montador possibilita uma grande vantagem competitiva nestes quesitos.

5.2.7 Necessidades dos Consumidores

O consumidor final dos produtos Skanparts pode ser considerado o aplicador (muitas vezes o mecânico da oficina). Sua principal preocupação é com a qualidade do produto em termos de desempenho e durabilidade.

5.2.8 Oportunidades e Ameaças Externas

O mercado de reposição de autopeças apresenta grandes oportunidades a serem exploradas. Entre elas podemos destacar:

- possibilidade de grande aumento do número de itens a serem produzidos: atualmente os itens produzidos estão focados em somente dois fabricantes de veículos pesados que representam 15% do mercado montador.
- A oportunidade de exploração dos outros 85% do mercado é enorme;

- possibilidade de explorar o mercado de reposição de autopeças através de representantes, agregando a camada de distribuição dos produtos fabricados. Com isso o valor agregado tende a aumentar para a Skanparts;
- possibilidade de explorar o mercado externo, através de tradings que já demonstraram interesse em trabalhar com a Skanparts.

Com relação a ameaças podemos destacar:

- entrada de produtos fabricados no exterior, principalmente na China, com preços bastante competitivos, muitas vezes inviabilizando a produção nacional;
- diminuição do preço de venda do produto fabricado para o mercado montador (original), com diminuição do preço de venda dos produtos destinados ao mercado de reposição de autopeças;
- a concorrência de outros fabricantes com mais experiência na comercialização de produtos para o mercado de reposição de autopeças.

5.3 Concorrência

5.3.1 Descrição dos Concorrentes por Produto/Serviço

O número de concorrentes existentes na fabricação de autopeças para o mercado de reposição é muito grande. Podemos dividi-los em grupos como:

- recuperadoras de autopeças danificadas ou desgastadas;
- revendedores de autopeças usadas (desmanches);
- fabricantes de autopeças para o mercado montador;
- fabricantes de autopeças para o mercado de reposição.

Os dois primeiros grupos tem forte atuação no mercado enquanto não existem produtos novos a preços acessíveis para o consumidor. É o que ocorre quando um novo veículo é lançado e as autopeças para reposição ainda não se encontram disponíveis no mercado, só existindo as autopeças originais. Ocorre também no caso de veículos antigos, no qual as autopeças não são mais fabricadas nem para o mercado de reposição. Em todo o caso, para a Skanparts estes dois grupos funcionam mais como fornecedores de produtos e serviços substitutos, do que concorrentes.

Os fabricantes de autopeças para o mercado montador, fabricam produtos de qualidade (originais), e possuem estrutura voltada para fabricação em grande escala e comercialização direta para as montadoras e para grandes distribuidores. Alguns deles inclusive são associados à ANPAD - Associação Nacional dos Distribuidores de Autopeças. No entanto os preços de seus produtos são bem superiores aos preços desejados pelos consumidores. Neste caso a Skanparts possui vantagem devido a sua estrutura enxuta e flexibilidade de produção, que permitem fabricação de lotes com quantidade e custos menores.

Os fabricantes de autopeças para o mercado de reposição existem em grande número, porém a maioria não possui a tecnologia necessária para produzir os itens produzidos pela Skanparts, que são caracterizados pelo alto nível de qualidade e tecnologia agregada.

A linha de carcaças do diferencial produzida pela Skanparts para o mercado de reposição de autopeças, possui como concorrente somente o produto original, que possui preço bastante superior.

As flanges de acoplamento/articulação, carcaça seletora, cubos de rodas e outros produtos existem concorrentes bastante competitivos, porém a Skanparts está crescendo cada vez mais neste mercado e tendo seu produto reconhecido pela excelente qualidade.

5.4 Estratégia de Marketing

5.4.1 Estratégia de Crescimento

A Skanparts pretende crescer 200% em valor de margem de contribuição no mercado de reposição de autopeças durante o ano de 2007.

Verifica-se uma grande aceitação do produto Skanparts, porém ele não está disponível nos revendedores. A estratégia é tornar estes produtos disponíveis nestes pontos através dos distribuidores.

5.4.2 Canais de Distribuição

As vendas serão efetivadas através de canais (e-mail, fax, internet, telefone, visitas) entre a fábrica e os distribuidores de autopeças. Muitos destes distribuidores já conhecem o produto e demonstraram grande interesse na compra dos produtos da Skanparts.

5.4.3 Estratégia de Marca

O nome Skanparts demonstrou ser inapropriado como marca, devido principalmente a sua pronuncia e grafia. Esta sendo elaborada uma nova marca, que será então utilizada como marca para a comercialização dos produtos.

5.4.4 Comunicação (Promoção/Publicidade/RP/Material impresso)

A comunicação da marca será feita através de diversos canais:

- publicidade em jornais e revistas especializados;
- panfletos enviados aos distribuidores e revendedores;
- patrocínio em eventos relacionados (por exemplo, Fórmula Truck);
- participação em feiras e exposições.

A Skanparts pretende desta forma consolidar e divulgar a marca como sinônimo de produtos de alta qualidade e tecnologia.

5.5 Estratégia de Comercialização

5.5.1 Força de Vendas

A força de venda da Skanparts está focada na qualidade e tecnologia de seus produtos, competitividade em preços e na agilidade e flexibilidade de seu atendimento.

Os distribuidores irão contar com produtos com qualidade original, a preços mais competitivos e nas quantidades e prazos solicitados.

5.5.2 Composição de Preços

Para determinar o preço de venda foi considerado os preços dos concorrentes e os custos de fabricação. Verifica-se que os produtos da Skanparts possuem um bom valor agregado, pois seus maiores concorrentes são os produtos originais. Com relação aos custos de fabricação são baseados principalmente em um sistema de custeio por taxa horária dos equipamentos utilizados para produção, além dos custos diretos do produto (matéria-prima, componentes e serviços externo).

5.5.3 Projeção de Faturamento

O valor da margem de contribuição prevista para o mercado de reposição de autopeças para o ano de 2006 é de quatrocentos mil reais, com faturamento médio mensal de aproximadamente trinta e cinco mil reais.

A projeção para o ano de 2007 é de uma margem de contribuição de aproximadamente um milhão trezentos mil reais, com média mensal de aproximadamente cento e dez mil reais. Na realidade espera-se um crescimento durante o ano, sendo que no final do ano apresentará um valor superior a média, conforme demonstrado nos planilhas financeiras.

5.5.4 Efeitos de Sazonalidades

O mercado de reposição de autopeças apresenta baixa sazonalidade durante o ano, apresentando queda acentuada somente em Dezembro.

Durante o ano utilizamos o nível de estoque para controlar os efeitos da sazonalidade, pois embora indesejável, um nível mínimo de estoque é necessário para manter a pronta entrega dos pedidos, fundamentais neste segmento de mercado.

Durante o mês de Dezembro são programadas férias coletivas da empresa.

5.5.5 Tempo de Entrega dos Produtos/Serviços

A política definida para a Skanparts é prazo de entrega imediato.

Para isto é necessária a manutenção de pequenos estoques.

A estratégia de comercialização terá como objetivo deixar o fluxo o mais contínuo possível, para facilitar todo este planejamento. A flexibilidade da produção é fundamental para atingir este objetivo.

6 Plano Operacional

6.1 Fluxo Operacional

6.1.1 Descrição do Fluxo Operacional

A necessidade de produção de um produto é determinado através de seu nível de estoque e previsão de vendas.

Com estes dados é elaborada uma programação de compra de matéria prima, componentes e serviços de fornecedores externos. Estes fornecedores produzem sob encomenda e solicitam uma programação de trinta dias de antecedência.

A produção do item obedece uma seqüência determinada pela FEP - Função Engenharia de Processo, passando por diversas máquinas, dependendo do processo de fabricação definido. No Anexo IV é apresentado o fluxograma de uma carcaça do diferencial. Devido a flexibilidade e programação da produção, o tempo de necessário para produção da maioria dos itens é menor do que duas semanas.

Desta forma podemos considerar como duas semanas o tempo necessária para a produção e disponibilização para venda do produto após a chegada da matéria prima.

6.2 Planejamento da Capacidade de Produção

6.2.1 Capacidade de Produção

Atualmente a capacidade instalada de produção da Skanparts nos equipamentos destinados a produção de produtos para o mercado de reposição de autopeças é de 2000 horas por mês (considerando regime de trabalho em três turnos e vinte e dois dias úteis no mês nos quatro equipamentos).

A carga atual de trabalho para os produtos do mercado de reposição de autopeças ocupa 30% da capacidade instalada.

6.2.2 Vantagens Competitivas nas Operações

As operações na Skanparts apresentam vantagens competitivas quando comparadas a seus comcorrentes.

Entre elas podemos destacar a qualidade dos produtos, agilidade e flexibilidade dos setores produtivos, custos competitivos e alta capacidade de desenvolvimento de produtos.

7 Plano Financeiro

7.1 Entradas Descritivas

7.1.1 Pressupostos Críticos

Todo o Plano Financeiro está baseado em três pressuposto:

- que a dívida existente atualmente com a empresa que detinha a exclusividade de comercialização dos produtos produzidos pela Skanparts não será paga nos próximos cinco anos e que todo o incentivo no fornecimento de máquinas/equipamentos/instalações será mantido, ou seja, não será cobrado nenhum valor dos bens em uso, por exemplo aluguel.

- que o cliente do mercado montador de autopeças localizado em Gravataí-RS irá manter o programa de entrega previsto durante todos os períodos analisados. Este programa de entrega fornece uma margem de contribuição trimestral de R\$40.000,00.

- que o cliente do mercado montador de autopeças localizado em São Bernardo do Campo-SP irá manter durante seis meses o programa de entrega previsto. Este programa de entrega fornece uma margem de

contribuição mensal de R\$30.000,00.

Principais Indicadores Financeiros

Capital de Giro:	\$ 0,00
Valor Presente Líquido:	\$ 37.886,35
Taxa Interna de Retorno (anual):	0,803 %
Payback (em anos):	124,59

Capital de Giro é a somatória dos valores negativos do Fluxo de Caixa da empresa. É o montante necessário para iniciar as atividades da empresa antes que as receitas possam suprir as necessidades da mesma.

Outros Indicadores Financeiros

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10
Índice de Liquidez Corrente	0,78	1,91	2,97	3,96	4,86					
Capital Circulante Líquido	(44,89)	199,86	505,81	870,91	1.300,88					
Índice de Endividamento	0,17	0,16	0,16	0,16	0,15					
Rentabilidade Bruta	0,63	0,63	0,63	0,63	0,63					
Rentabilidade Operacional	(0,03)	0,00	0,02	0,04	0,05					
Rentabilidade Líquida	0,04	0,03	0,05	0,06	0,06					
Retorno Sobre o Investimento	0,11	0,09	0,12	0,13	0,14					

Liquidez Corrente: indica a solvência a curto prazo da empresa e em que medida os compromissos de curto prazo poderão ser pagos por disponibilidade de curto prazo. $Liq.Corrente = Ativo Circ / Passivo Circ$.

Capital Circulante Líquido: tem a mesma função do índice de liquidez corrente. $Capital\ circulante = Ativo\ Circ - Passivo\ Circ$.

Índice de Endividamento: usado para medir em que extensão a empresa está sendo financiada com recursos de terceiros. $Ind.Endivid.= Passivo\ Total / Ativo\ Total$.

Rentabilidade Bruta: mede a rentabilidade bruta das vendas, ou seja, a porcentagem que sobra para a empresa de receita após deduzir os custos dos produtos ou serviços. $Rent.Bruta = (Vendas - CMV) / Vendas$.

Rentabilidade Operacional: indica a rentabilidade operacional das vendas realizadas no período considerado. $Margem\ Operacional = Lucro\ Operacional / Vendas$.

Rentabilidade Líquida: indica a rentabilidade líquida das vendas realizadas no período considerado. $Margem\ Líquida = Lucro\ Líquido / Vendas$.

Retorno sobre Investimento(ROI): retorno sobre o ativo total, determina a eficiência global da empresa, ou seja, o quanto ela consegue gerar de lucro com os ativos que possui. $ROI = Lucro\ Líquido / Ativo\ Total$.

Fluxo de Caixa (em milhares)

Entradas	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12	TOTAL ANO 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10	
	Saldo Inicial de Caixa													896,00									
Investimento Inicial													896,00										
Receita de Vendas	142,50	170,45	198,40	268,40	256,35	284,30	322,25	310,20	338,15	366,10	394,05	422,00	3104,75	3447,18	3935,24	4328,91	4761,50						
Outras Receitas	70,00	30,00	30,00	70,00	30,00	30,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	340,00	340,00	160,00	160,00	160,00	160,00						
Empréstimos													304,00										
Total de Entradas	1270,00	172,50	200,45	268,40	256,35	284,30	322,25	310,20	338,15	406,10	394,05	422,00	4644,75	3607,18	4095,24	4488,91	4921,50						
Saídas	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12	TOTAL ANO 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10	
Pagamentos a Fornecedores	52,58	62,83	73,08	83,34	93,59	103,84	114,09	124,34	134,60	144,85	155,10	1142,24	1271,95	1452,03	1597,29	1756,91							
Comissão de Vendas	7,12	8,52	9,92	11,32	12,72	14,11	15,51	16,91	18,30	19,70	21,10	155,24	172,36	196,76	216,45	238,07							
Despesas Fixas	102,95	55,61	58,27	60,93	63,59	66,25	66,41	70,07	72,73	75,39	78,05	55,30	825,55	807,22	858,56	915,03	977,14						
» Limpeza	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	12,80	12,80	12,80	12,80	12,80						
» Segurança	1,80	1,80	1,80	1,80	1,80	1,80	1,80	1,80	1,80	1,80	1,80	3,60	23,40	23,40	23,40	23,40	23,40						
» Manutenção	10,00	11,00	12,00	13,00	14,00	15,00	16,00	17,00	18,00	19,00	20,00	10,00	175,00	192,50	211,75	232,92	256,22						
» Ferramentas	10,00	11,00	12,00	13,00	14,00	15,00	16,00	17,00	18,00	19,00	20,00	10,00	175,00	192,50	211,75	232,92	256,22						
» Óleo refrigerante e hidráulico	2,00	2,20	2,40	2,60	2,80	3,00	3,20	3,40	3,60	3,80	4,00	2,00	35,00	38,50	42,35	46,58	51,24						
» Telefone	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00						
» Água	0,20	0,21	0,22	0,23	0,24	0,25	0,26	0,27	0,28	0,29	0,30	0,20	2,95	3,24	3,57	3,93	4,32						
» Energia elétrica	4,50	4,95	5,40	5,85	6,30	6,75	7,20	7,65	8,10	8,55	9,00	4,50	78,75	86,62	95,29	104,82	115,30						
» Combustível	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	18,00	18,00	18,00	18,00	18,00						

Fluxo de Caixa (em milhares) **21/10/2006**

Fluxo de Caixa Acumulado	(94,13)	(123,58)	(146,68)	(121,16)	(127,00)	(124,21)	(100,28)	(109,94)	(110,97)	(63,37)	(47,13)	17,16	17,16	118,37	431,57	802,04	1.237,89							
Despesas Não Desembolsáveis																								
	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12	TOTAL ANO 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10		
Depreciação	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	
Reserva de Capital																								
Total de Despesas Não Desembolsáveis	(10,00)	(10,00)	(10,00)	(10,00)	(10,00)	(10,00)	(10,00)	(10,00)	(10,00)	(10,00)	(10,00)	(10,00)	(120,00)	(120,00)	(120,00)	(120,00)	(120,00)	(120,00)	(120,00)	(120,00)	(120,00)	(120,00)	(120,00)	
Saldo Final de Caixa	(104,13)	(39,45)	(33,11)	15,53	(15,84)	(7,21)	13,93	(19,66)	(11,03)	37,61	6,24	54,28	(102,84)	(18,79)	193,21	250,47	315,85							

Demonstrativo de Resultados (em milhares)

21/10/2006

Receitas/Despesas Não Operacionais	TOTAL																							
	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5	ANO 6	ANO 7	ANO 8	ANO 9	ANO 10		
Outras Receitas (+)	70,00	30,00	30,00	70,00	30,00	30,00	40,00			40,00			340,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00						
Juros de Empréstimos (-)	1,67	1,67	1,67	1,67	1,67	1,67	1,67	1,67	1,67	1,67	1,67	1,67	20,00	10,00										
Resultado Tributável	(24,46)	(5,82)	0,52	49,15	17,79	26,42	47,55	13,97	22,60	71,23	39,87	(50,32)	208,49	164,14	244,68	322,49	407,86							
IR																								
IR + CSLL (-)		0,12	11,80	4,27	6,34	11,41	3,35	5,42	17,10	9,57			69,38	39,39	58,72	77,40	97,89							
Lucro / Prejuízo	(24,46)	(5,82)	0,39	37,36	13,52	20,08	36,14	10,61	17,18	54,14	30,30	(50,32)	139,11	124,75	185,95	245,09	309,97							

Balanco Patrimonial (em milhares)

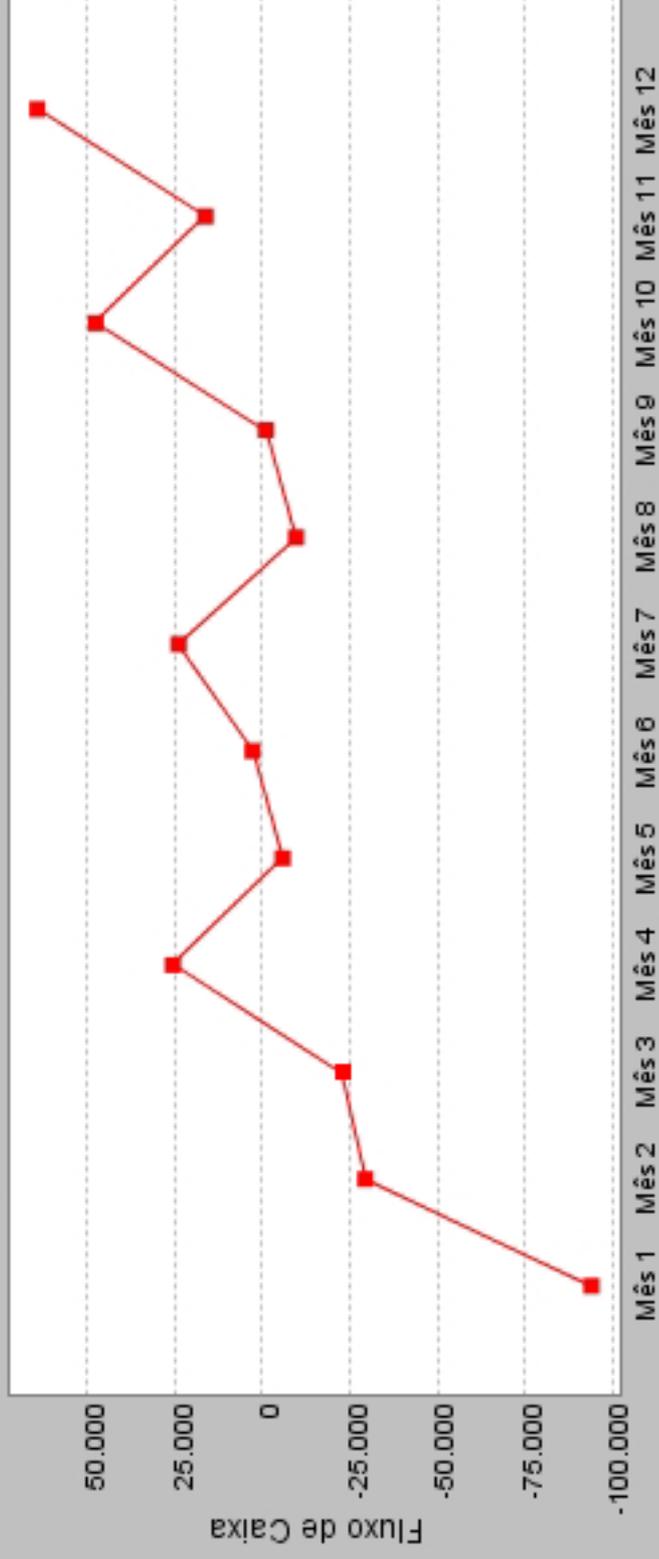
Ativo										
Ativo Circulante	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10
Caixa e Bancos (+)	17,16	118,37	431,57	802,04	1.237,89					
Duplicatas a Receber (+)	142,50	300,43	330,44	363,50	399,82					
Total Ativo Circulante	159,66	418,79	762,01	1.165,54	1.637,70					
Ativo Permanente	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10
Imobilizado (+)	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00					
Depreciação (-)	120,00	240,00	360,00	480,00	600,00					
Total Ativo Permanente	1.080,00	960,00	840,00	720,00	600,00					
Total Ativo	1.239,66	1.378,79	1.602,01	1.885,54	2.237,70					
Passivo + PL										
Passivo Circulante	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10
Comissão de Vendas (+)	7,12	15,02	16,52	18,17	19,99					
Impostos e Taxas (+)	94,84	93,06	117,75	142,33	169,31					
Pagamentos a Fornecedores (+)	52,58	110,85	121,93	134,12	147,53					
Empréstimos e Financiamentos (+)	50,00									
Total Passivo Circulante	204,54	218,93	256,20	294,63	336,83					
Total Passivo	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10
	204,54	218,93	256,20	294,63	336,83					

Balço Patrimonial (em milhares)

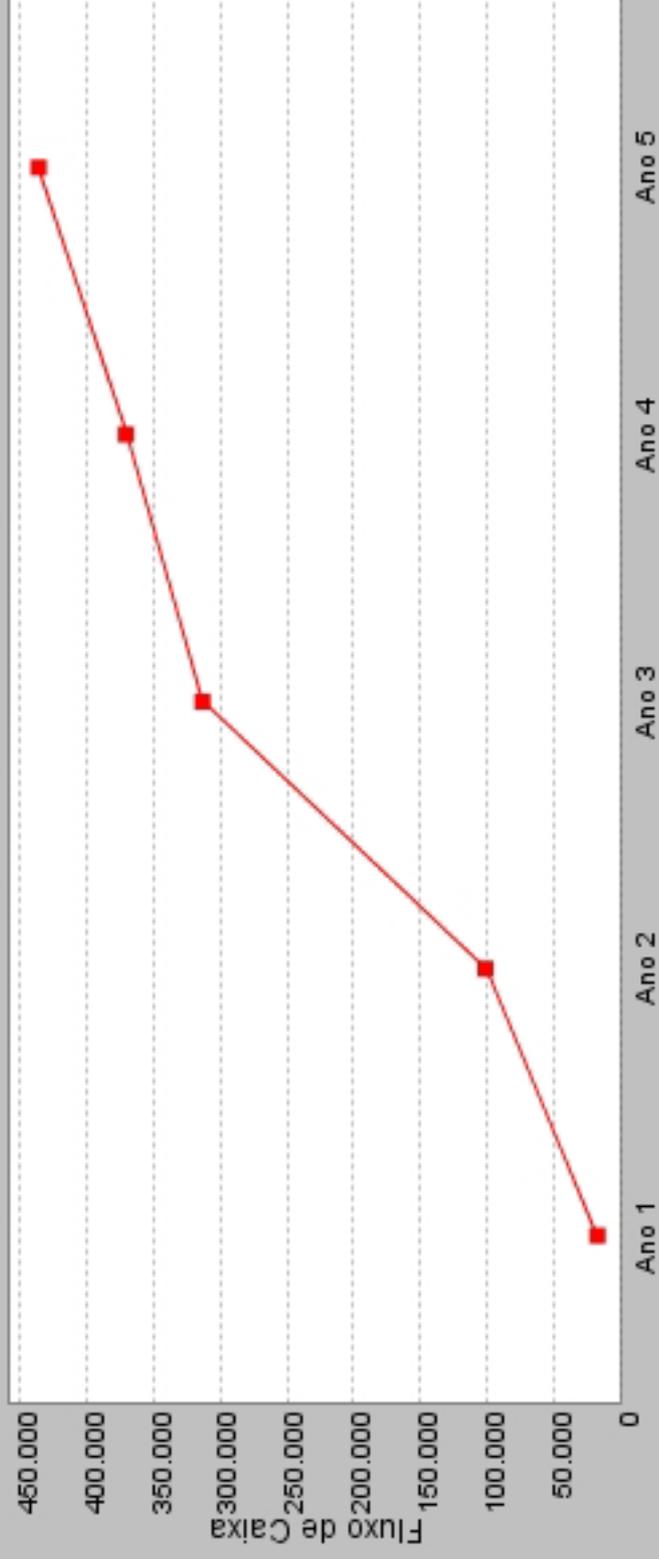
21/10/2006

Patrimônio Líquido	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10
Capital Social (+)	896,00	896,00	896,00	896,00	896,00	896,00				
Lucros / Prejuízos Acumulados (+)	139,11	263,86	449,81	694,91	1.004,88					
Total Patrimônio Líquido	1035,11	1159,86	1345,81	1590,91	1900,88					
Total Passivo + PL	1239,66	1378,79	1602,01	1885,54	2237,70					

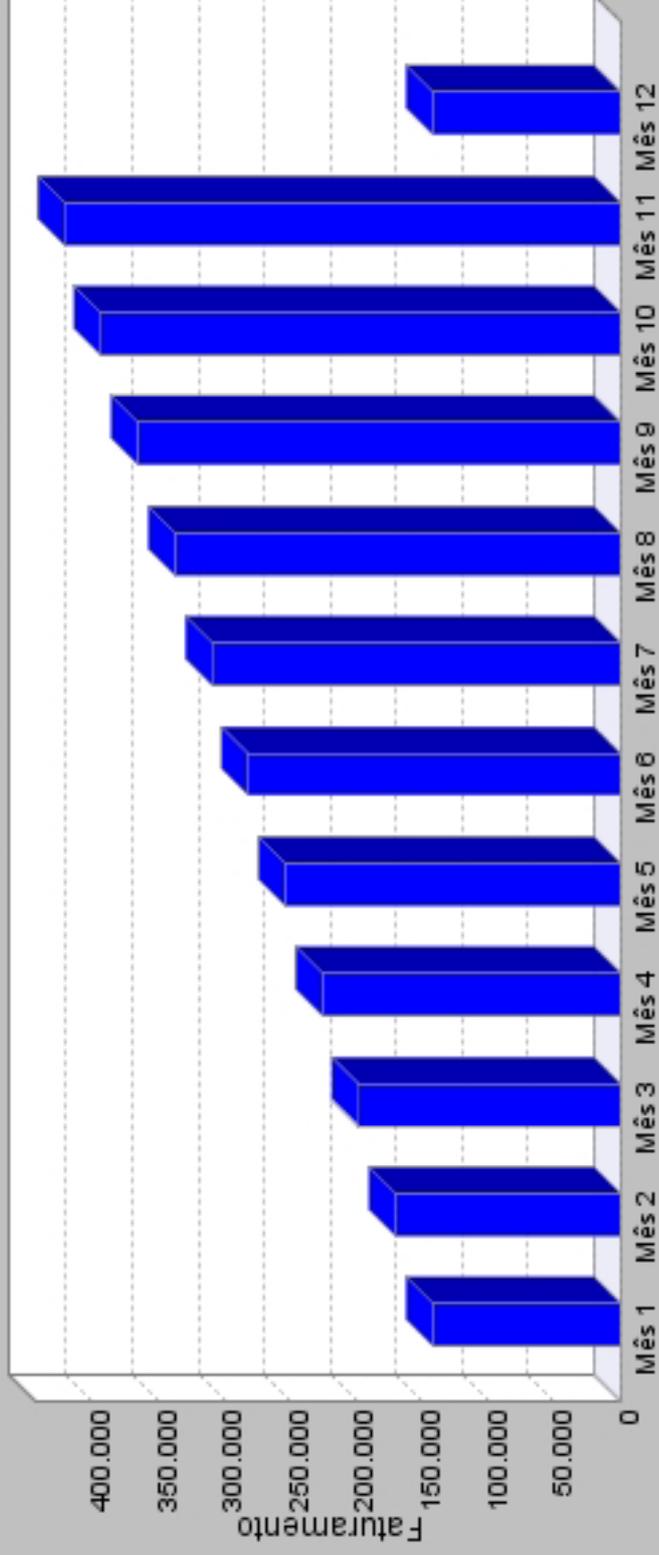
Projeção de Fluxo de Caixa - Valores Mensais



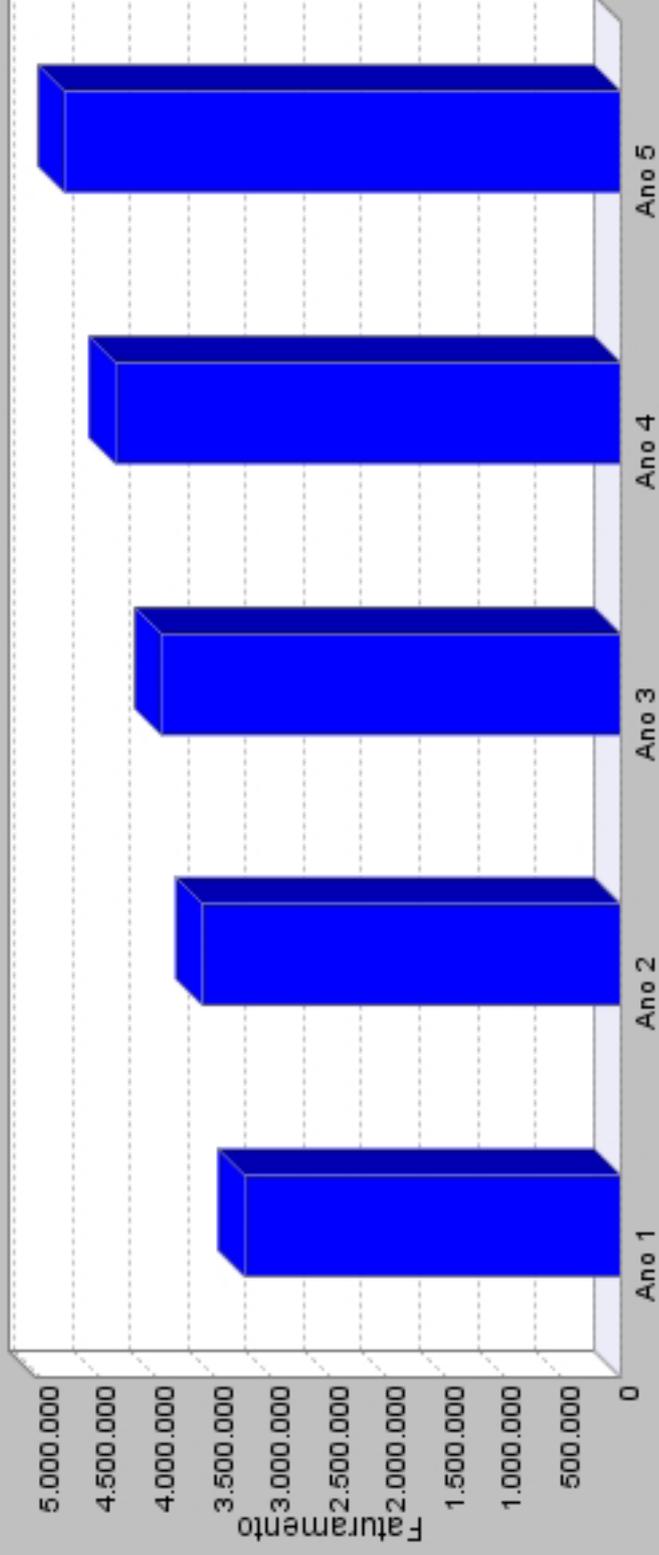
Projeção de Fluxo de Caixa - Valores Anuais



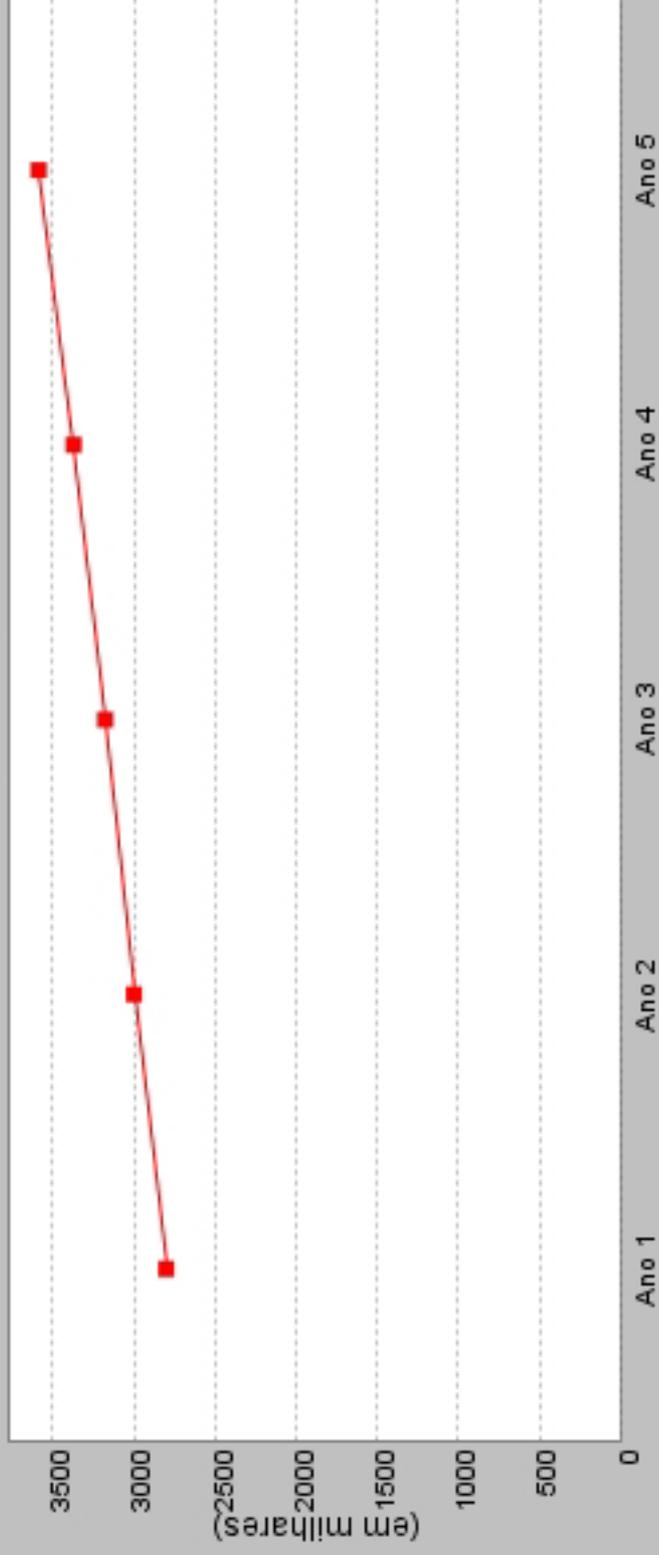
Projeção de Faturamento - Valores Mensais



Projeção de Faturamento - Valores Anuais



Ponto de Equilíbrio



Relação de Anexos do Plano de Negócios	
2.1.2 Descrição da Empresa > Missão e Visão	PQS B - Política da Qualidade.pdf
4.2.1 Estrutura Organizacional > Descrição do Organograma	OGS 01B - Organograma Geral Skanparts.pdf
5.1.3 Plano de Marketing > Tamanho e taxa de crescimento do Setor (Valores)	Faturamento da Indústria de Autopeças.pdf
6.1.1 Plano Operacional > Descrição do Fluxo Operacional	Fluxo.pdf



SKANPARTS

Nossa Política da Qualidade

“A busca pela permanente satisfação dos clientes internos e externos, com os produtos e serviços fornecidos é nosso principal objetivo”.

Para concretizar este objetivo buscamos:

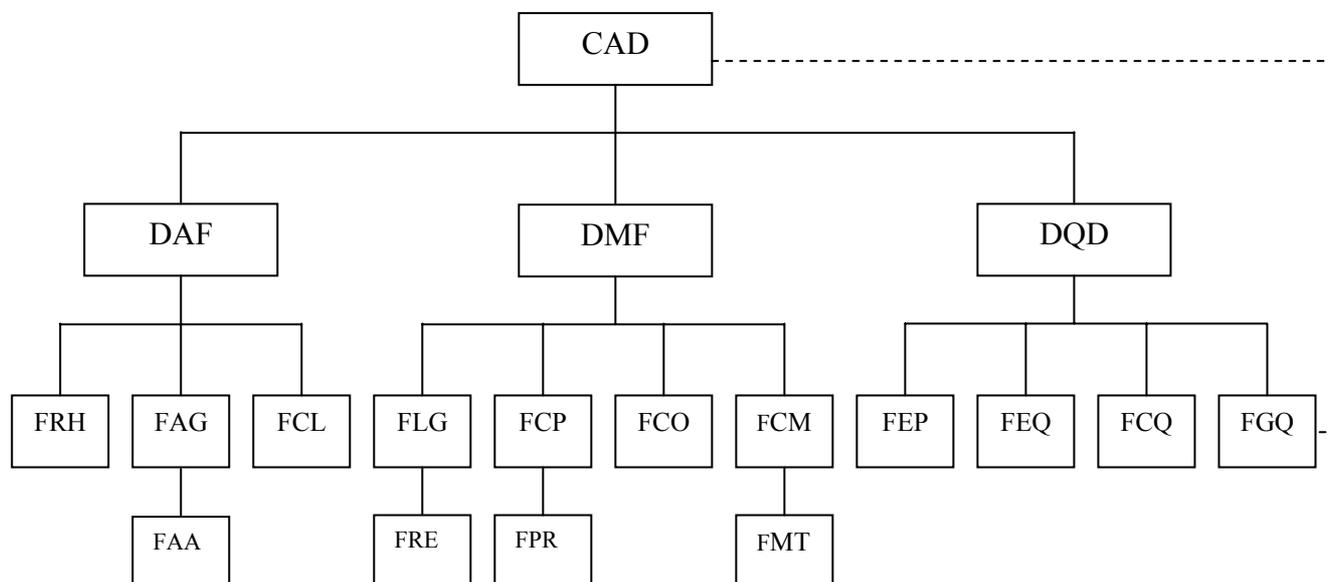
- Preservar o meio ambiente e atender requisitos regulamentares aplicáveis;*
- Melhorar continuamente a Qualidade de nossos produtos, serviços e sistemas;*
- Obter lucro nas operações com preços e prazos competitivos;*
- Incentivar a evolução permanente de nossos colaboradores e fornecedores.*

Creosvaldo Reis Gomes
CONSELHO ADMINISTRATIVO

Antônio Cláudio da Silva
CONSELHO ADMINISTRATIVO

Marcos Augusto Bertequini
CONSELHO ADMINISTRATIVO

	ORGANOGRAMA SKANPARTS	OGS 01
---	----------------------------------	---------------



FUNÇÕES ORGANIZACIONAIS SKANPARTS					
Sigla	Função	Sigla	Função	Sigla	Função
CAD	Conselho Administrativo	FLG	Logística	FGQ	Garantia de Qualidade
DAF	Diretoria Administrativa e Financeira	FCP	Coordenação da Produção	FAA	Auxiliar Administração
DMC	Diretoria de Manufatura	FCO	Compras	FRE	Recebimento e Expedição
DQD	Diretoria de Qualidade e Desenvolvimento	FCM	Coordenação da Manutenção	FPR	Produção
FRH	Recursos Humanos	FEP	Engenharia de Processos	FMT	Manutenção
FAG	Administração Geral	FEQ	Engenharia de Qualidade		
FCL	Comercial	FCQ	Controle de Qualidade		

Indústria automobilística brasileira

Brazilian automotive industry

1.8 Faturamento e investimento da indústria de autopeças – 1977/2005

The autoparts industry's total revenue and investment – 1977/2005

Milhões de US\$ / US\$ million

ANO YEAR	FATURAMENTO / REVENUE				INVESTIMENTO / INVESTMENT		
	TOTAL TOTAL	DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL POR DESTINO / PERCENTAGE DISTRIBUTION PER DESTINATION			TOTAL TOTAL	PARTICIPAÇÃO EM % SOBRE O FATURAMENTO SHARE IN REVENUE (%)	
		INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA AUTOMOTIVE INDUSTRY	MERCADO DE REPOSIÇÃO REPLACEMENT MARKET	EXPORTAÇÕES EXPORTS			OUTROS FABRICANTES OTHER COMPANIES
1977	3.347	72,8	18,5	3,1	5,6	325	9,7
1978	4.415	70,7	21,6	3,7	4,0	227	5,1
1979	4.897	71,2	19,5	4,0	5,3	265	5,4
1980	5.287	70,7	18,4	5,8	5,1	284	5,4
1981	4.351	65,0	21,6	6,2	7,2	226	5,2
1982	4.986	65,0	20,0	6,7	8,3	271	5,4
1983	3.758	62,8	22,7	9,2	5,3	189	5,0
1984	4.819	58,9	21,6	15,0	4,5	232	4,8
1985	5.541	60,3	22,5	12,7	4,5	254	4,6
1986	6.637	56,2	25,1	13,4	5,3	430	6,5
1987	8.338	51,3	27,2	16,3	5,2	440	5,3
1988	10.462	60,3	21,3	13,1	5,3	628	6,0
1989	15.544	59,7	24,8	10,2	5,3	1.061	6,8
1990	12.244	57,7	26,0	11,1	5,2	987	8,1
1991	9.848	59,5	22,3	13,5	4,7	764	7,8
1992	10.122	60,1	20,3	15,1	4,5	715	7,1
1993	13.222	61,6	17,5	15,7	5,2	702	5,3
1994	14.376	60,4	19,3	15,5	4,8	883	6,1
1995	16.584	59,5	19,8	15,0	5,7	1.247	7,5
1996	16.122	59,5	19,5	14,6	6,4	1.296	8,0
1997	17.458	59,8	17,9	14,7	7,6	1.798	10,3
1998	14.853	58,0	19,0	17,0	6,0	1.580	10,6
1999	11.213	55,2	18,6	20,7	5,5	1.020	9,1
2000	13.309	56,8	17,5	20,0	5,7	1.100	8,3
2001	11.903	57,8	17,3	18,8	6,1	798	6,7
2002	11.309	54,9	15,5	23,1	6,5	260	2,3
2003	13.330	55,6	14,3	23,5	6,6	532	4,0
2004	18.549	58,5	13,4	20,9	7,2	843	4,5
2005*	24.200	60,0	12,0	21,0	7,0	1.400	5,8

(*) Estimativa. / Estimate.

Fonte / Source: Sindipeças.

1) Faturamento com ICMS e sem IPI. 2) Faturamento e investimento convertidos em dólar pela taxa média de cada ano.

1) Revenue with ICMS, without IPI. 2) Revenue and investment converted into dollars using the average exchange rate for each year.

Faturamento da indústria de autopeças por destino – 1977 e 2005

The autoparts industry's total revenue per destination – 1977 and 2005

Em porcentagem / In percentage

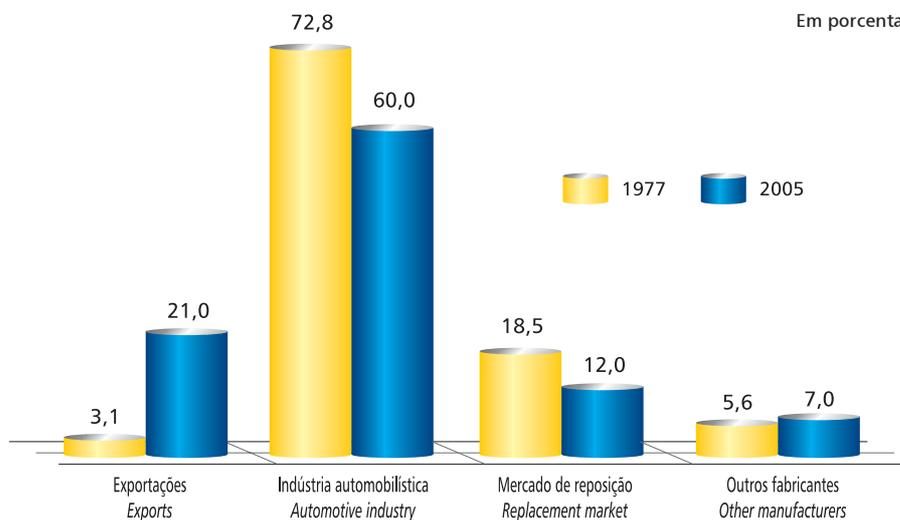
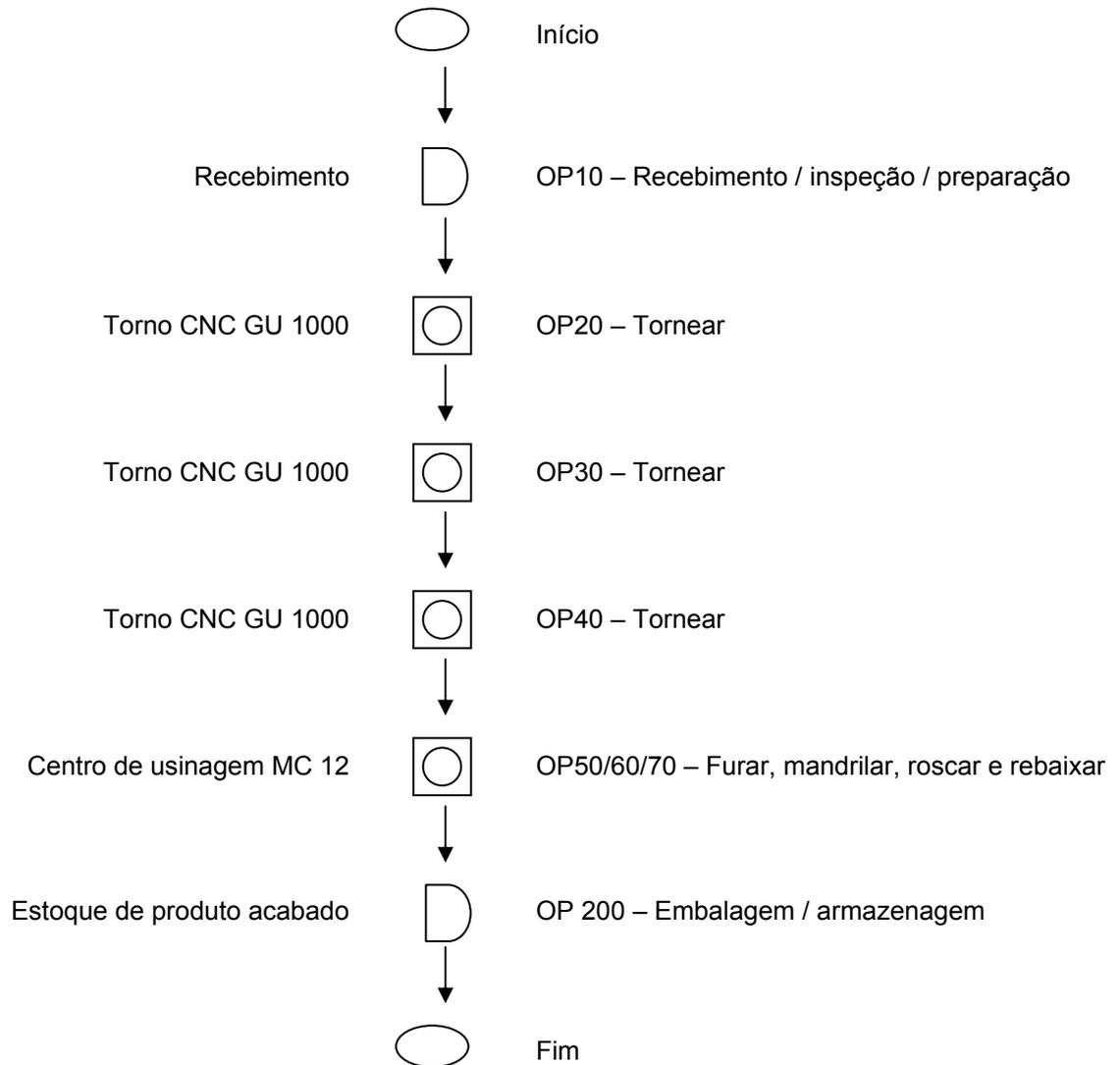


Gráfico / Chart 3

		DIAGRAMA DE FLUXO DO PROCESSO		
Cliente: Volffer Ind. e Com. de peças	Código Skanparts : VOL0192	Código Cliente: 14788	Página: 1 de 1	
Nome da Peça: Caixa Diferencial R780	Código Desenho: 14788	Rev. Des.: E	Data Rev: 15/05/06	
Elaboração: Evandro Góes	Aprovação: Evandro (FEP), Thiago (FPR) e Adilson (FLG)	Rev. Fluxo: D	Alternativa: A	Data: 18/10/06



GLOSSÁRIO

Angel Investors	Pessoa física que investe em um empreendimento
Brainstorming	Tradução – tempestade de idéias. É uma técnica para a geração de novas idéias.
Business Plan	Plano de negócios
CNC	Controle Numérico Computadorizado
Entrepreneur	Empreendedor
Entrepreneurship	Empreendedorismo
Feedback	Realimentação
Folders	Material utilizado em propaganda
Intrapreneur	Intraempreendedor
Intrapreneurship	Intraempreendedorismo
Lead time	Tempo necessário para a matéria prima ser transformada em produto acabado
Networking	Rede de relacionamentos
Payback	O período de payback, ou de recuperação do investimento, é o tempo necessário para recuperar o dinheiro aplicado.
Start up	Empresas que estão iniciando as atividades.

Universidade Estadual de Maringá
Departamento de Informática
Curso de Engenharia de Produção
Av. Colombo 5790, Maringá-PR
CEP 87020-900
Tel: (044) 3261-4324 / 4219 Fax: (044) 3261-5874