

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

JOSE EDUARDO SORIANO

**DIAGNÓSTICO E PROPOSIÇÃO DE PLANO DE NEGÓCIO PARA
REPOSICIONAMENTO EMPRESARIAL: UM ESTUDO DE CASO**

PIRACICABA

2014

JOSE EDUARDO SORIANO

**DIAGNÓSTICO E PROPOSIÇÃO DE PLANO DE NEGÓCIO PARA
REPOSICIONAMENTO EMPRESARIAL: UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba-UNIMEP, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Campo do Conhecimento:
Marketing, Estratégia, Operações e Logística.

Orientadora:
Profa. Dra. Valéria Rueda Elias Spers

PIRACICABA

2014

Ficha Catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da UNIMEP
Bibliotecária: Luciene Cristina Correa Ferreira CRB-8/8235

S714d Soriano José Eduardo.
Diagnóstico e proposição de plano de negócio para reposicionamento
empresarial: um estudo de caso. / José Eduardo Soriano. – Piracicaba,
SP: [s.n.], 2014.
91 f. ; il.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Gestão e
Negócios / Programa de Pós-Graduação em Administração –
Universidade Metodista de Piracicaba, 2014.

Orientadora: Dra. Valéria Rueda Elias Spers.
Inclui Bibliografia

1. Planejamento. 2. Plano de Negócio. 3. Empreendedorismo. I. Spers,
Valéria Rueda Elias. II. Universidade Metodista de Piracicaba. III Título.

CDU 658.5

JOSE EDUARDO SORIANO

**DIAGNÓSTICO E PROPOSIÇÃO DE PLANO DE NEGÓCIO PARA
REPOSICIONAMENTO EMPRESARIAL: UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Campo de conhecimento:
Marketing, Estratégia, Operações e Logística.

Data da Defesa: 27/02/2014

Banca examinadora:

Profa. Dra. Valéria Rueda Elias Spers
(Orientadora)
PPGA-FGN/UNIMEP

Prof. Dr. Antonio Carlos Giuliani
PPGA-FGN/UNIMEP

Profa. Dra. Danielle Magierski
Academia da Força Aérea

*Dedico este trabalho aos meus pais, Roberto e
Josely, e ao meu irmão José Roberto.*

AGRADECIMENTOS

A **Deus** primeiramente, fonte da vida e de toda a sabedoria nela existente.

À **Profa. Dra. Valéria Rueda Elias Spers**, pela segura orientação, pelas sugestões sempre precisas e pela amizade.

Ao **Prof. Antonio Carlos Giuliani**, pela amizade e pelo incentivo para que eu cursasse o mestrado.

À **Profa. Danielle Magierski**, por ter, gentilmente, aceitado participar da banca de defesa desta dissertação e pelas importantes contribuições a este estudo.

Ao **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae)**, cujo estímulo foi essencial para a realização deste trabalho.

À **Escola Nine Yards** – especialistas em inglês – e também ao meu irmão, professor e proprietário da empresa, **Maully Bottene**.

Aos **Docentes do Mestrado Profissional em Administração da Unimep**, pelo desprendimento demonstrado ao dividir com os alunos os conhecimentos adquiridos durante anos de estudos e pesquisas.

À **Profa. Mirian de Fátima Polla**, pelos trabalhos de revisão e formatação deste texto.

Aos **colegas de curso**, pela agradável convivência, pela saudável e útil troca de informações e pela calorosa amizade.

À minha **família**, pelo apoio constante em todas as minhas decisões.

A todos que direta ou indiretamente colaboraram para a conclusão deste trabalho.

RESUMO

Os grandes mercados mundiais estão em constantes mudanças e com alto grau de competitividade nos mais diversos segmentos. Para participar desses mercados, conhecimento, planejamento, empreendedorismo e inovação são palavras-chave para se manter e obter posicionamento no mundo empresarial. No Brasil, o mercado da construção civil está em alta, fomentado pelos eventos da Copa do Mundo de 2014 e Olimpíadas de 2016; mercado em que este estudo pretende reposicionar uma micro empresa industrial do ramo da construção civil, uma vez que ela perdeu mercado nos últimos anos. Para levantar os pontos a serem corrigidos e identificar as boas práticas da empresa Orion Compósitos, visitas técnicas foram realizadas *in loco* e um diagnóstico empresarial foi elaborado. Com isso, foi possível elaborar e propor o plano de negócio, contendo novas informações de mercado, bem como as estratégias sugeridas à empresa em estudo. Assim, espera-se que a empresa possa se reposicionar no mercado da construção civil, utilizando-se das ações propostas, de empreendedorismo e da inovação já agregada ao seu negócio.

Palavras-chave: Planejamento. Plano de Negócio. Empreendedorismo.

ABSTRACT

The major global markets are in constant change and are very competitive in a vast array of segments. In order to be a player in these markets knowledge, strategic planning, entrepreneurship and innovation are key elements for a company to establish itself. In Brazil, the civil construction segment is booming, driven by the 2014 soccer World Cup and the 2016 Olympic Games. This is the segment where this study aims to reposition a small civil construction material manufacturer since it has lost its market share in the last few years. In order to understand what has gone wrong and identify Orion Compósitos' good practices, visits were paid to the company and a business diagnosis was made. This diagnosis enabled me to propose a business plan with new market data and new strategies. This new business plan should help the company to reposition itself in the civil construction segment implementing the proposed actions, taking advantage of its entrepreneurship and innovation edge.

Key words: Planning. Business Plan. Entrepreneurship.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo visual da matriz SWOT (FOFA).....	43
Figura 2 – Piso para andaimes feito em compósitos.....	57
Figura 3 – Laje nervurada para construção civil.....	59
Figura 4 – Biqueiras em compósito para sapatos de segurança	60
Figura 5 – <i>Kit</i> de proteção de cremalheira de betoneiras	60

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conceitos e estrutura dos planos de negócio.....	34
Quadro 2 – Os dez principais itens dos planos de negócio apresentados.....	36
Quadro 3 – Etapas da metodologia proposta.....	49
Quadro 4 – Relação de custo/benefício entre piso de aço e compósito.....	57
Quadro 5 – Conceitos e exemplos da matriz SWOT (FOFA).....	65
Quadro 6 – Matriz SWOT (FOFA) da Orion Compósitos.....	66
Quadro 7 – Forças e fraquezas da empresa Orion Compósitos.....	78

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ALMACO	Associação Latino-Americana de Materiais Compósitos
Anprotec	Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
FGV	Fundação Getúlio Vargas
Finep	Financiadora de Estudos e Projetos
FOFA	Fortaleza, Oportunidades, Fraquezas, Ameaças
GEM	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>
INPI	Instituto Nacional de Propriedade Industrial
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
IPI	Imposto sobre Produtos Industrializados
PIB	Produto Interno Bruto
PWC	<i>PricewaterhouseCoopers</i>
Senai	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
Sinduscon-SP	Sindicato da Indústria da Construção Civil do Estado de São Paulo
Unimep	Universidade Metodista de Piracicaba

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	Problema de Pesquisa	18
1.2	Objetivos da Pesquisa	18
1.2.1	Objetivo geral.....	19
1.2.2	Objetivos específicos.....	19
1.3	Pressupostos da Pesquisa	19
1.4	Justificativa e Relevância do Estudo.....	21
1.5	Metodologia	23
1.6	Estrutura do Trabalho	24
2	PLANO DE NEGÓCIO: DEFINIÇÃO E TIPOLOGIA	25
2.1	Definição do Plano de Negócio	25
2.2	Importância do Plano de Negócio	28
2.3	Estrutura de um Plano de Negócio	30
2.3.1	Descrição dos principais tópicos dos planos de negócio apresentados	36
2.3.1.1	Sumário executivo.....	36
2.3.1.1.1	Descrição da empresa	37
2.3.1.2	Produtos e serviços	37
2.3.1.3	Análise do mercado.....	38
2.3.1.4	Plano operacional.....	39
2.3.1.4.1	Recursos humanos	39
2.3.1.5	Plano de <i>marketing</i>	39
2.3.1.6	Planejamento financeiro	40
2.3.1.6.1	Fluxo de caixa.....	40
2.3.1.6.2	Capital de giro.....	41
2.3.1.7	Criação de cenários.....	42
2.3.1.8	Avaliação da estratégia.....	42
2.3.1.9	Avaliação do plano de negócio	43
2.3.1.10	Inclusão dos anexos	44
2.4	Importância do Empreendedorismo e Inovação no Plano de Negócio	44

2.4.1	Empreendedorismo	45
2.4.2	Inovação	46
3	METODOLOGIA	48
3.1	Procedimentos Metodológicos	48
3.1.1	Coleta dos dados e etapas do trabalho	49
3.1.2	Matriz SWOT e diagnóstico	50
3.1.3	Proposição do plano de negócio	50
4	ORION COMPÓSITOS – O CASO.....	51
4.1	Início das Atividades da Orion Compósitos.....	51
4.2	Segmento de Bijuterias.....	52
4.3	Problemas Enfrentados pelo Empreendedor	53
4.4	Mercado Competitivo	53
4.5	Solução Encontrada pelo Empreendedor	54
4.6	Empreendedorismo e o Empreendedor.....	55
4.7	Processo de Fabricação	55
4.8	Inovação no Produto	56
4.8.1	Protocolo da patente requerida.....	57
4.9	Outros Produtos	58
4.9.1	Biqueiras de sapatos de segurança em compósito	59
4.9.2	Kit de proteção para engrenagem de máquinas (betoneiras)	60
4.10	Gestão Financeira.....	61
4.11	Maior Dificuldade Encontrada pelo Empreendedor.....	62
5	DIAGNÓSTICO E PROPOSIÇÃO DO PLANO DE AÇÃO	64
5.1	Descritivo da Matriz SWOT (FOFA) da Orion Compósitos.....	67
5.2	Proposição do Plano de Negócio.....	71
5.2.1	Sumário executivo.....	72
5.2.2	Análise de mercado.....	73
5.2.3	Plano de <i>marketing</i>.....	74
5.2.4	Plano operacional.....	75
5.2.5	Plano financeiro.....	76
5.2.6	Construção de cenários.....	77
5.2.7	Avaliação estratégica e ações.....	77

5.2.8	Avaliação do plano de negócio	79
5.3	Ações Propostas para Reposicionamento Empresarial	79
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	81
	REFERÊNCIAS.....	85
	WEBGRAFIA	89

1 INTRODUÇÃO

Nos mercados atuais, a competitividade é um dos requisitos para que pequenas, médias e grandes empresas possam se posicionar e sobreviver nos mais diversos ramos de atividades. A globalização e os mercados emergentes projetam-se com muita força e rapidez em suas estratégias e, com isso, o empreendedorismo e a inovação estão diretamente ligados à busca dessa competitividade.

Por meio deste estudo, pretendeu-se mostrar os acertos e erros de uma empresa industrial a partir de seu diagnóstico empresarial, identificando o empreendedorismo e a inovação agregada em seus produtos, e principalmente fazer uma proposição de um plano de negócio cujo objetivo principal é reposicionar a empresa no ramo em que seus produtos estão inseridos.

O mercado da construção civil no Brasil vem crescendo nos últimos anos, fomentado pelos eventos da Copa do Mundo de 2014 e das Olimpíadas de 2016, na cidade do Rio de Janeiro. Em reportagem divulgada pelo *site* do jornal O Estado de S. Paulo, em dezembro de 2013, segundo projeção do Sindicato da Indústria da Construção Civil do Estado de São Paulo (Sinduscon-SP) e da Fundação Getúlio Vargas (FGV), foi previsto que a construção civil deverá crescer 2,8% em 2014. O percentual é apenas levemente superior ao do crescimento previsto para o Produto Interno Bruto (PIB), de 2%, mas ajudará a dar alento ao setor (O ESTADO DE S. PAULO, 2013, *on-line*).

O comércio varejista de materiais de construção conta atualmente com 138 mil estabelecimentos, sendo, 61% deles considerados pequenos. "Isso mostra quão pulverizado ainda é esse setor", relata Márcia Sola, diretora de geonegócios do Ibope Inteligência, em reportagem feita para o portal do jornal Correio Braziliense, em setembro de 2013 e ainda completa que, na comparação entre as regiões, a maior parcela do mercado está na região Sudeste, que dispõe de 49% dos estabelecimentos comerciais e 51% do potencial de consumo do país, arrecadando cerca de R\$ 61,3 bilhões (CORREIO BRAZILIENSE, 2013a, *on-line*).

O governo federal deve trabalhar com o setor produtivo da construção civil para realizar o melhor para a sociedade brasileira, afirmou o ministro das Cidades, Aguinaldo Ribeiro, em reportagem para o portal do Brasil, em outubro de 2013, e ainda completou: "A construção civil ajudou alavancar a economia do País.

Devemos construir alternativas com metas definidas e pensar juntos sobre as demandas da sociedade" (PORTAL BRASIL, 2013, *on-line*).

A equipe econômica do governo federal enfrentou pressões para prorrogar desonerações tributárias tais como o Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) reduzido, para veículos, materiais de construção e alguns bens de capital que venceria em dezembro de 2013.

Em resumo, a atividade empresarial da construção civil vem sendo influenciada positivamente por um conjunto de fatores diretamente relacionados à dinâmica do setor, tais como: o crescimento da renda familiar e do emprego, o aumento do crédito ao consumidor, a maior oferta de crédito imobiliário e a manutenção da redução do IPI de diversos insumos da construção (IBGE, 2011, *on-line*).

Diante desse cenário, aberto para novos produtos e novos negócios, para se posicionar de maneira competitiva e conseguir se manter em atividade industrial e comercial é indispensável que o empreendedorismo e a inovação estejam sempre presentes nas ações estratégicas das empresas.

Segundo Martinelli e Fleming (2010), o empreendedorismo tem sido um relevante objeto de estudo científico nos últimos anos por ser um fator-chave do crescimento e do desenvolvimento dos países, da criação de empregos e da estabilidade social.

Já a inovação, considerada um recurso indispensável nas estratégias empresariais, em suas mais variadas aplicações, tornou-se objetivo constante de empresas e empresários. Embora existam várias definições para o tema, uma das principais descrições é a do Manual de Oslo¹, uma das principais fontes internacionais de diretrizes para o uso de dados sobre atividades inovadoras da indústria, e que descreve o conceito de inovação como sendo a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de *marketing*, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (OCDE, 2005).

¹ "Parte de uma série de publicações da instituição intergovernamental Organização para a Cooperação Econômica e Desenvolvimento – OCDE, o Manual de Oslo é uma publicação com o objetivo de orientar e padronizar conceitos, metodologias e construção de estatísticas e indicadores de pesquisa de P&D de países industrializados" (OCDE, 2005, *on-line*).

Assim, de acordo com a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec), surgem os ambientes de inovação, também conhecidos como incubadoras de empresas ou parques tecnológicos, os quais se caracterizam como ambientes criados para apoiar o desenvolvimento de novos empreendimentos, ou mesmo aqueles que já existem, mas com necessidades de apoio, e de oferecer toda a infraestrutura necessária para o crescimento de projetos inovadores (ANPROTEC, 2008, *on-line*).

Para Tidd e Bessant (2009), o rumo da inovação está diretamente ligado às preocupações sociais, econômicas, ambientais e políticas, pois apresentam uma influência relevante no que se refere à periodicidade com que elas ocorrem. Conforme os autores, ciências e tecnologias possuem as próprias lógicas internas, mas as rotas de desenvolvimento e aplicações de mecanismos que buscam as inovações são influenciadas e partilhadas por imperativos políticos, sociais e comerciais mais amplos.

A implantação da inovação em processos contínuos contribui diretamente para diminuir os riscos e aperfeiçoar os recursos disponíveis, destacam Scherer e Carlomagno (2009), e também contribui para o aumento considerável das chances de uma iniciativa inovadora ter resultados satisfatórios.

O plano de negócio é uma ferramenta que servirá de elemento norteador para o empreendedor, seja para um novo negócio ou ainda para agregar novas estratégias a um negócio já existente. De acordo com o Sebrae (2013, p. 13, *on-line*), “um plano de negócio é um documento que descreve por escrito os objetivos de negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas”.

Em sua estrutura deverá conter etapas como sumário, objetivos, planos de *marketing* e financeiro, estratégias de mercado, anexos e principalmente a indicação da viabilidade do negócio. Para Dornelas (2011), quando se planeja um empreendimento ou unidade de negócios, em estágio inicial ou não, utilizamos o plano de negócio, com o propósito de mapear e criar as estratégias de atuação para o futuro. Trata-se ainda de um guia para a gestão estratégica de um negócio ou unidade empresarial.

Nesse contexto, este trabalho apresenta um estudo de caso de uma empresa que participou do projeto chamado Incubadora de Empresas, na cidade de

Piracicaba-SP. Sua razão social é Wilson José Soares de Lima ME, cujo nome fantasia é Orion Compósitos, o qual será mencionado durante o decorrer do trabalho.

Segundo o boletim técnico da Braskem (2002, p. 2, *on-line*), compósito é “o material conjugado formado por pelo menos duas fases ou dois componentes, sendo geralmente uma fase polimérica (matriz polimérica) e outra fase de reforço, normalmente na forma de fibras”. São fáceis de moldar, permitem formas complexas sem emendas, podem ser moldados na cor final do produto, permitem ótimo acabamento e são leves. Separadamente, os constituintes do compósito mantêm suas características, porém quando misturados eles formam um composto com propriedades impossíveis de se obter com apenas um deles.

A empresa ingressou na Incubadora de Empresas com uma proposta inovadora, tanto no processo produtivo quanto na concepção de um novo produto e um processo que se propôs a estabelecer. Passou por todas as etapas de maturidade de empresa dentro da incubadora e dentro desse ambiente empreendedor já estava apta a caminhar sozinha, sem auxílio e considerada uma empresa graduada, termo designado para empresas que passam com sucesso por uma incubadora de empresas.

Após doze meses da saída da incubadora, e se instalando na mesma cidade, a empresa não conseguiu se estabelecer de forma estruturada e atualmente está passando por sérios problemas financeiros e de gestão. Esse problema pode estar diretamente ligado à sua manutenção no mercado. A empresa trabalha, desde 2009, no ramo da construção civil com produtos voltados para o segmento de máquinas e equipamentos. E o foco do presente trabalho foi diagnosticar o que vem ocorrendo na organização estudada e propor um plano de negócio que permita ao empresário rever o seu posicionamento no mercado. Pretendeu-se, ainda, contribuir para o conhecimento adquirido pelo autor, no Mestrado Profissional em Administração, e contribuir para os estudos realizados pelos grupos de pesquisa em *Marketing*, Estratégia, Operações e Logística da Universidade Metodista de Piracicaba (Unimep) e, também, colaborar com a empresa para que ela possa retomar suas atividades com uma gestão financeira mais efetiva e expandir seu mercado de atuação.

1.1 Problema de Pesquisa

Atualmente, os mercados apresentam-se de forma globalizada com característica concorrencial entre participantes dos mais diversos segmentos. Nesse cenário, qualquer diferencial, seja ele no produto, no serviço ou na sua linha de produção, ou ainda na maneira de se apresentar diante de seu público-alvo, pode ser a chave que levará a empresa a ser efetiva no mundo dos negócios.

Para Porto, Galina e Costa (2010), na era da globalização, devido às constantes mudanças observadas no âmbito social, político e, principalmente, econômico, as organizações têm operado em ambientes muito mais agressivos e mercados cada vez mais exigentes, direcionando suas estratégias às práticas de agregar inovação aos negócios.

O conhecimento nas práticas e ferramentas voltadas para a gestão, porém, caminha paralelamente e com o mesmo grau de importância para que as empresas se mantenham em seus mercados e ganhem competitividade. Desse modo, conclui-se que, para as organizações sobreviverem no mundo dos negócios com tanta competitividade e obterem indicadores positivos, é fundamental saber administrar seus recursos por meio da utilização de planos de negócio que possibilitem o planejamento das ações de gestão visando encontrar o caminho que leve a organização a enfrentar a competitividade dos mercados.

Nesse sentido, a pergunta que norteou este trabalho foi a seguinte: ***como reposicionar uma microempresa industrial por meio do seu diagnóstico empresarial e com a proposição de um plano de negócio?***

1.2 Objetivos da Pesquisa

A empresa possui em seu *portfólio* produtos com alto grau de inovação, elaborou técnicas de produção para esses produtos, passou por várias capacitações de gestão, mas após tentar se estabelecer na cidade de Piracicaba (SP), fora da Incubadora de Empresas, não conseguiu se manter atuante e competitiva no mercado e a sua condição financeira e administrativa impediram-na de continuar exercendo suas atividades. A empresa ainda está em funcionamento, mas com a capacidade mínima de produção, pois empresário decidiu não fechar as portas antes

de entregar alguns pedidos, embora a previsão para 2014 seja de não continuar com a empresa.

Com o diagnóstico empresarial e a proposição de um novo plano de negócio, pretendeu-se orientar a empresa para novo posicionamento no mercado.

Por se tratar de uma empresa com possibilidade de atuação em um mercado potencial a ser explorado e um empreendedor que busca constantemente inovar e agregar valor aos seus produtos, a busca por tentar recuperá-la se tornou motivadora tanto pelo autor quanto pelo empresário que sempre teve a confiança de bons produtos e bons negócios nesse ramo.

1.2.1 Objetivo geral

O principal objetivo deste trabalho foi diagnosticar os problemas que a empresa vem enfrentando e que levaram a essa situação instável e, depois disso, propor um plano de negócio norteador, visando indicar possíveis caminhos para seu reposicionamento no mercado.

1.2.2 Objetivos específicos

Como objetivos específicos, buscou-se:

- a) Diagnosticar, a partir do histórico da organização, os problemas vivenciados e suas consequências dentro do mercado em que atua.
- b) Propor um plano de negócio que contemple ações estratégicas de recuperação de mercado, de gestão administrativa, *marketing* e, principalmente, ações para pleitear recursos de terceiros para investir nos produtos altamente inovadores.

1.3 Pressupostos da Pesquisa

As inovações transformam a história da humanidade, seja na área médica, química, de equipamentos ou energias alternativas. Todas essas inovações têm papel fundamental no crescimento e desenvolvimento da sociedade capitalista.

Cada vez mais as empresas buscam desenvolver produtos inovadores e que tenham características sustentáveis, que agreguem valor e tenham facilidade de posicionamento. A concorrência e o mercado globalizado forçam as empresas a procurar alternativas para se sustentarem e serem mais competitivas no mercado em que atuam. Vale destacar, ainda, que a busca por esse diferencial também é gerada pelos novos mercados entrantes no país, como foi o caso da China, de maneira forte em todos os segmentos de mercado. Não é preciso ir muito longe para identificar e entender a necessidade de inovação. Tidd e Bessant (2009) explicam que ela fica evidente nas declarações de missão empresarial e de seus documentos sobre estratégia, cada um deles enfatizando o quão importante é a inovação para “os clientes, os acionistas, os negócios, o futuro da organização” e, mais comumente para “a sobrevivência e o crescimento profissional e empresarial”.

Em 2007, o Brasil voltou a crescer com maior intensidade e os investimentos na economia voltaram a acontecer por ações percebidas pela criação de novas políticas de apoio à inovação, com o objetivo de introduzir as empresas em estratégias de inovação de produto, novos processos, formas de utilização, comercialização e que poderiam agregar maior desenvolvimento e maior geração de receitas e, conseqüentemente, obter um aumento na competitividade. Uma dessas políticas, conforme cita o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), é a Lei nº 10.973/2004, conhecida como Lei da Inovação, que foi criada para uma maior difusão do conhecimento gerado nas universidades e centros de pesquisa, em apoio à inovação no setor produtivo e que busca, garantir também maior participação das empresas nos recursos alocados no país para CT&I: Ciência, Tecnologia e Inovação (IPEA, 2008). Várias entidades de fomento, como bancos privados, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) e Agência Investe São Paulo passaram a oferecer juros menores em condições para que as empresas com inovação ou problemas financeiros pudessem se estabilizar e se manter no mercado.

Diante do exposto, apresenta-se os pressupostos desta pesquisa.

P1 - O produto criado pela empresa Orion Compósitos (pisos para andaimes) pode encontrar o seu espaço na construção civil se a empresa repensar a sua abordagem e essa nova entrada no mercado, principalmente pelo fato dessa área estar aquecida e

fomentada pelos eventos Copa do Mundo 2014 e Jogos da XXXI Olimpíadas de 2016 sediados no Brasil.

- P2** - O mercado para esse produto (pisos de andaime) já estava aberto, o que proporcionou facilidade na comunicação e o seu posicionamento, levando em conta que um produto similar e de melhor qualidade estava sendo disponibilizado, ou seja, os pisos para andaimes confeccionados em madeira e também em aço, sendo este último o mais comercializado.
- P3** - A aplicação do compósito nos produtos atuais que fabrica tornou-se o diferencial da empresa, pois agrega inovação aos seus produtos e permite que trabalhe com competitividade no mercado da construção civil, além de possibilitar a criação de novos produtos, de forma rápida, com a técnica da utilização desses materiais por estar incorporada nos processos diários da empresa.

Pode-se observar, conforme expõem Rodolfo, Nunes e Ormanji (2006), que o Brasil foi responsável pelo consumo de aproximadamente 2,5% da demanda mundial de resinas de PVC. Esses números mostram o potencial de crescimento da demanda dessas resinas no Brasil, uma vez que o consumo ainda é baixo se comparado com o de outros países, como é o caso dos 22% dos EUA, 22% da Europa e 7% do Japão.

A partir da apresentação desses pressupostos, sugeriu-se a elaboração de um plano de ação para a empresa, pois se entendeu que ela está bem posicionada, com produtos inovadores no seu *portfólio* e, ainda, por existir uma demanda real para ser atendida, mas que faltou o conhecimento e talvez até a aquisição da competência em gestão, para que a empresa se mantivesse ativa e competitiva.

1.4 Justificativa e Relevância do Estudo

De acordo com Paulo Camatta, gerente executivo da Associação Latino-Americana de Materiais Compósitos (ALMACO), há inúmeras oportunidades para o desenvolvimento dos compósitos no Brasil, inclusive por eles também serem mais sustentáveis do que outros materiais como aço, alumínio e plástico convencional e,

ainda, porque, conforme aponta Camatta, “o seu uso não contribui para a cultura do descartável, ou seja, todos os projetos que contemplam a adoção dos compósitos são marcados pela elevada durabilidade e baixíssima manutenção” (ALMACO, 2013, *on-line*). Basta avaliar o consumo *per capita* no Brasil, que é menos de 10% do consumo registrado nos EUA e em diversos países da Europa. De caixas d’água a telhas, passando por barcos e peças de aeronaves, existem mais de 40 mil aplicações de compósitos catalogadas em todo o mundo.

A área de Química de (Nano) Materiais é bastante dinâmica, encontra-se em fase de crescimento e, portanto, está longe da estagnação. No Brasil, é possível encontrar grupos trabalhando em química de Materiais em praticamente todos os Departamentos e Institutos de Química do país, com excelente nível científico, em temáticas variadas e originais, vinculados a diversos programas de pós-graduação e com produção científica elevada, crescente e com alta inserção internacional. (ZARBIN, 2007, *on-line*).

A relevância deste estudo reside no fato de apresentar a importância de se valorizar produtos inovadores na área do compósito, os quais poderão trazer benefícios para a sociedade local e regional, e propor um plano de ação visando recuperar a empresa Orion Compósitos, além de colocar, mais uma vez, a cidade de Piracicaba em destaque, considerada uma das cidades mais desenvolvidas do interior paulista, cuja população em 2013 era de 372.553 habitantes, conforme aponta o *site* da Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados (SEADE, 2013, *on-line*).

Em função dessas informações, explica-se o interesse por parte do autor desta dissertação em recuperar a empresa, pois ele a considera com alto potencial de competitividade para gerar soluções em produtos para o mercado da construção civil na cidade e na região.

Entende-se que este estudo seja também importante porque poderá contribuir com o grupo de estudos e trabalhos desenvolvidos no Mestrado Profissional em Administração, curso vinculado à Faculdade de Gestão e Negócios da Unimep, pois apresenta um estudo de caso com destacado grau de empreendedorismo e inovação, e a importância de valorizar segmentos empresariais que se preocupam com o desenvolvimento de novos produtos e novas tecnologias, principalmente quando estão diretamente ligados à inovação e à sustentabilidade.

Para Tidd e Bessant (2009), a inovação, em geral, é apontada como a mais importante contribuição para a degradação do meio ambiente, devido à sua associação com o aumento do crescimento econômico e do consumo, contudo, ela deve contribuir para a grande parte das soluções possíveis para uma gama de questões ambientais, incluindo: produtos mais limpos, processos mais eficientes, novos serviços e inovação sistêmica.

Assim, a solução de parte dos problemas ou a recuperação propriamente dita da empresa estudada se apresenta para o autor como de grande valia, pois ao se destacar como uma empresa inovadora para o mercado em que atua e com indicadores de sustentabilidade ambiental, já que o produto não agride o meio ambiente, e com competitividade nos atuais mercados, ela contribuirá com o grupo de estudos da Unimep, nas áreas de *Marketing*, Estratégia, Operações e Logística, e promoverá, também, debates e estudos futuros, pois inovação, empreendedorismo e sustentabilidade são temas que ainda estarão presentes no nosso dia a dia por um bom tempo.

Cabe ressaltar que o autor deste trabalho se envolve há mais de cinco anos, com temas relacionados à inovação, incubadoras de empresas, gestão de micro e pequenas empresas e, por esse motivo, apresenta a relevância do tema e da empresa a ser estudada.

O termo compósito destaca-se no cenário industrial pela sua ampla aplicabilidade nos diversos produtos existentes e também na concepção de novos produtos. Além disso, existe um forte apelo de sustentabilidade que está diretamente ligado à substituição de produtos elaborados com a madeira e também com outros metais.

1.5 Metodologia

A pesquisa teve uma abordagem diagnóstica com proposição de plano de ação, por meio do método de estudos de casos e, conforme aborda Yin (2005), a principal tendência em todos os tipos de estudo de caso é que eles tentem esclarecer o motivo pelo qual uma decisão ou um conjunto de decisões foram tomadas, como foram implementadas e quais resultados foram alcançados.

O trabalho foi dividido em duas etapas principais: a) análise dos dados coletados por meio documental e criação de um diagnóstico situacional da empresa, obtidos em visitas à organização; b) elaboração e proposição do novo plano de negócio para a empresa.

1.6 Estrutura do Trabalho

Esta dissertação estrutura-se em seis capítulos, além das referências bibliográficas e da *webgrafia*.

O **capítulo 1** refere-se a esta introdução, na qual se apresenta o tema a ser pesquisado, o problema de pesquisa, os objetivos (geral e específicos), os pressupostos, a justificativa e a relevância deste estudo.

No **capítulo 2**, aborda-se os conceitos e modelos de planos de negócios, bem como o modelo de plano de negócio utilizado neste trabalho, além de uma breve descrição dos conceitos de empreendedorismo e inovação.

No **capítulo 3**, apresenta-se a metodologia, mais especificamente as características que envolvem o trabalho em função de ser um estudo de caso.

Todo o histórico e as principais características da empresa, seus produtos e seu modelo atual de gestão, estão no **capítulo 4**.

As informações e os resultados obtidos nas visitas à empresa são mostrados no **capítulo 5**, com o diagnóstico empresarial feito por meio da matriz SWOT (FOFA) e o plano de negócio proposto com as ações sugeridas.

Por fim, no **capítulo 6**, são destacadas as considerações finais.

2 PLANO DE NEGÓCIO: DEFINIÇÃO E TIPOLOGIA

O plano de negócio poderá ajudar o empreendedor a direcionar melhor suas ideias, tornando as ações a serem realizadas o mais real possível, bem como ser utilizado para iniciar um novo empreendimento, agregar novos negócios ao empreendimento já existente, ou ainda permitir melhor posicionamento de mercado, conforme o caso ora estudado.

Esse plano auxilia o empresário a definir suas metas, possibilitando desta maneira que os seus objetivos sejam alcançados e, ainda, tem a característica importante de diminuir os riscos e as incertezas, facilitando as tomadas de decisões. Para Degen (2009), o plano de negócio é considerado a última etapa do ciclo de criação de um empreendimento próprio, na qual se trata da formalização das ideias, da oportunidade, do conceito, dos riscos, das experiências similares, das medidas para minimizá-los das respostas aos pré-requisitos, da estratégia competitiva, bem como dos planos de *marketing*, vendas, operacionais e financeiros para viabilizar o negócio.

2.1 Definição do Plano de Negócio

De acordo com o Sebrae (2013, *on-line*),

O plano de negócio é o instrumento ideal para traçar um retrato fiel do mercado, do produto e das atitudes do empreendedor, o que propicia segurança para quem quer iniciar uma empresa com maiores condições de êxito ou mesmo ampliar ou promover inovações em seu negócio.

Bernardi (2009) acredita que um plano de negócio é um projeto específico que foi ou deverá ser desenvolvido para produzir um determinado resultado. Esse planejamento poderá propiciar:

- melhor entendimento do negócio;
- determinação e compreensão das variáveis vitais e críticas;
- clareza quanto ao que fazer e ao que não fazer;
- visão de oportunidade;

- abordagens criativas e inovadoras. Definição de objetivos e observação da congruência dos elementos do modelo.

Ainda para Bernardi (2009), o plano de negócio é um documento que contém a caracterização do empreendimento, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros. Além de ser um documento com características favoráveis e desfavoráveis, deve estar pronto para auxiliar todos os departamentos da empresa, pois atende as tomadas de decisões necessárias.

Segundo o Sebrae (2013, *on-line*), o plano de negócio é definido como sendo

[...] uma ferramenta extremamente eficaz e proporciona resultado internacionalmente comprovados tanto na concepção do negócio, quanto na obtenção de recursos financeiros e gerenciamento do dia-a-dia da empresa.

Para Cavalheiro (2008), o plano de negócio é um trabalho que mostra os objetivos de um negócio e os passos que devem ser seguidos para que se alcancem os objetivos planejados reduzindo os riscos e incertezas do projeto e que permite identificar e evitar os erros no projeto ao invés de cometê-los no mercado.

No entendimento de Cavalheiro (2008, p. 23), “O plano de negócio envolve todas as áreas da administração. É um conjunto de planos com um único objetivo, subsidiar a tomada de decisões”.

A elaboração de um plano de negócio pode levar algum tempo, horas, talvez meses para ser preparado, dependendo da experiência e do conhecimento do empreendedor, bem como da finalidade a que o plano se destina. Conforme citam Hisrich, Peters e Shepherd (2009, p. 229), “Ele deve ser abrangente o suficiente para dar ao investidor em potencial um panorama completo e uma ideia geral do empreendimento e para ajudar o empreendedor a esclarecer suas ideias sobre o negócio”.

De acordo com Ceconello e Ajzental (2008), é fundamental ampliar o conhecimento sobre o novo negócio para reduzir as dúvidas que podem surgir ao tomador de decisão. O desenvolvimento do plano de negócio conduz o empreendedor a se concentrar na análise do ambiente de negócio, objetivos,

estratégias, competências, estruturas, organização, investimentos e recursos necessários e no estudo da viabilidade do modelo de negócio.

Segundo Lacruz (2008), o plano de negócio é um documento vivo que deve ser revisto constantemente, sendo que, muitas vezes, ele possa passar por várias mudanças no decorrer do percurso, para estar de acordo com o ambiente econômico, tecnológico ou ambiente interno ao empreendimento.

O plano de negócio é um instrumento de trabalho que funciona como um mapa de rotas, a ferramenta ideal para fazer um retrato do mercado, do produto e das atitudes do empreendedor, alcançando todos os segmentos da administração, pois é composto pelos planos de *marketing*, financeiro, organizacional e pelo planejamento estratégico (CAVALHEIRO, 2008).

Dornelas (2012) indica que um bom plano de negócio deve possuir um mínimo de seções que irão sugerir um entendimento completo do negócio. Estas seções são organizadas de forma a manter uma sequência lógica, permitindo a qualquer leitor entender como a empresa é organizada, seus objetivos, seus produtos e serviços, seu mercado, sua estratégia de *marketing* e sua situação financeira.

A criação de um novo negócio surge por meio da identificação de uma oportunidade com reflexões e planejamento acerca da ideia. Com isso, um fator importante para alavancar o sucesso do seu futuro empreendimento é a necessidade de se ter ou adquirir conhecimento e todas as informações sobre ele. Dessa forma, a confecção do plano de negócio é uma espécie de aquisição e explicitação do conhecimento (BERNARDI, 2009).

Para a *PricewaterhouseCoopers* (PWC), o plano de negócio ou *business plan* é uma poderosa ferramenta gerencial para as empresas desde seu nascimento (*start-up*) até sua maturidade e ainda tem a função de orientar seus gestores a mensurar o progresso de sua companhia, identificando a movimentação do mercado e seus concorrentes (PWC, 2010).

Cavalheiro (2008) afirma que o plano de negócio é feito com a finalidade de definir a viabilidade econômica e financeira de um empreendimento em um mercado, sendo também um instrumento importante para a contratação de um financiamento, a parceria de um sócio, compra e venda de produtos e formas de pagamentos.

Dornelas (2005) conceitua o plano de negócio como um documento usado para apresentar uma descrição de um empreendimento e a estrutura de negócio que sustenta a empresa. Sua criação envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento e, ainda, permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente.

Para Hisrich, Peters e Shepherd (2009), o plano de negócio ainda pode ser considerado um documento elaborado pelo empreendedor com a descrição de todos os elementos externos e internos relevantes envolvidos no início de um novo empreendimento, havendo sempre uma integração de planos funcionais como os de *marketing*, finanças, produção e recursos humanos.

2.2 Importância do Plano de Negócio

O plano de negócio explora as potencialidades de um empreendimento, assim como os seus relativos riscos. É um importante instrumento de apoio à gestão da organização na redução de incertezas, bem como o documento no qual o empreendedor expressa suas ideias, mostrando a viabilidade e a probabilidade de sucesso do seu negócio.

Segundo Dolabela (2008), além dos inúmeros benefícios que o plano de negócio pode trazer para uma empresa, como já citado, trata-se de uma ferramenta de diminuição de riscos. Ao fazer o plano de negócio, o empreendedor estuda a viabilidade de seu projeto sob todos os aspectos. Este instrumento facilitará o planejamento e, ao mesmo tempo, evitará que o empreendedor abra uma empresa alimentada apenas por seu entusiasmo, sem qualquer estudo prévio.

Hisrich, Peters e Shepherd (2009) afirmam que o plano de negócio é importante, pois está diretamente ligado à empresa desde o empreendedor e seus possíveis investidores até os novos funcionários, que estão tentando se familiarizar com o empreendimento, suas metas e objetivos.

Conforme Lenzi, Kiesel, e Zucco (2010), todo empreendedor sabe da importância, no momento da abertura de seu próprio negócio, da realização de diversas etapas que englobam a escolha do nome da empresa, a localização, a escolha dos sócios, a documentação contábil e muitas outras providências que permitirão o bom funcionamento da empresa. Muitos empresários, porém, ainda

ignoram a elaboração do plano de negócio, etapa fundamental para o planejamento do empreendimento, apesar de ele ser um documento usado para descrever o negócio e que contém seções padronizadas para facilitar o seu entendimento.

Dornelas (2008) contribui com a ideia de que um negócio bem-planejado terá mais chances de sucesso do que aquele sem planejamento, na mesma igualdade de condições. Essa ferramenta de gestão pode e deve ser usada por todo e qualquer empreendedor que queira transformar seu sonho em realidade, seguindo o caminho lógico e racional que se espera de um bom administrador.

No entendimento de Gomes (2010), o plano de negócio oferece a possibilidade de organização dos ativos tangíveis, aqueles que por meio de ações podem ser melhorados ou modificados, mas nenhum deles garante a sustentabilidade dos empreendimentos, cujos principais insumos são as ideias criativas dos empreendedores.

Gonthier (2010) menciona que existem algumas possibilidades e competências que se adquire com a elaboração de um plano de negócio, seja ele elaborado antes ou depois de a empresa estar em atividade.

Esse plano possibilita o seguinte: entender e estabelecer diretrizes para o futuro negócio; fazer a gestão de maneira mais eficaz e tomar decisões corretas; ter um monitoramento mais próximo e criar ações corretivas de maneira mais rápida; obter recursos com os bancos, governo, investidores; identificar oportunidades e transformá-las em algo competitivo; criar uma comunicação interna produtiva na empresa e convencer o público externo – fornecedores, parceiros, clientes, bancos, investidores e associações (DORNELAS, 2008).

Para o Sebrae (2013), o plano de negócio é relevante, pois pode ajudar o empreendedor a concluir se a sua ideia é viável e, assim, buscar informações mais detalhadas sobre o ramo escolhido, os produtos e serviços que pretende oferecer, seus clientes, concorrentes, fornecedores e, principalmente, sobre os pontos fortes e fracos do seu negócio.

No entendimento de Dornelas (2008), os objetivos básicos de um plano de negócio podem estar resumidos em testar a viabilidade de um conceito de negócio; orientar o desenvolvimento das operações e estratégia; obter recursos financeiros; e transmitir credibilidade e desenvolver a equipe de gestão.

Um empreendedor, na fase de desenvolvimento do seu produto ou serviço, não precisa necessariamente de plano de negócio complexo como parte de sua estratégia, mas o importante é que o seu plano tenha relação direta com o estágio de desenvolvimento, métodos de comercialização, tamanho e complexidade do mercado potencial (PWC, 2010).

2.3 Estrutura de um Plano de Negócio

Com relação à estrutura a ser adotada na elaboração do plano de negócio, pode haver variações de acordo com a capacidade da empresa, algumas mais extensas, outras mais resumidas, podendo ser customizada de acordo com a necessidade do empreendedor.

De acordo com Dornelas (2012), toda vez que se inicia o processo de criação de um novo negócio, esse processo tem suas particularidades e pode apresentar algumas semelhanças assim, não há um modelo padronizado que atenda os mais diversos tipos de empreendimento. Mas qualquer plano de negócio deve possuir um mínimo de seções para proporcionar um entendimento completo do negócio. Essas seções são organizadas para que se mantenha uma sequência lógica que permita a qualquer leitor do plano entender como a empresa é organizada, cita Dornelas (2012), quais são seus objetivos, seus produtos e serviços, seu mercado, sua estratégia de *marketing* e sua situação financeira.

O plano de negócio, segundo Dornelas (2011), embora possa conter alguns pormenores distintos no que se refere à estrutura do documento, deve apresentar, pelo menos, os seguintes pontos: capa, sumário executivo, análise estratégica, descrição da empresa, produtos e serviços, plano operacional, plano de recursos humanos, análise de mercado, plano de *marketing*, plano financeiro e anexo, se aplicável.

A estrutura do plano de negócio varia de acordo com que o pesquisador precisa, podendo não citar alguns tópicos ou se aprofundar nas mais diversas áreas da administração (CAVALHEIRO, 2008).

O plano de negócio, portanto, pode ser é uma ferramenta que deve ser orientada ao tipo de público e a objetivos específicos, pois acaba por não possuir, no que diz respeito à sua estrutura, um modelo padrão, como destaca Dornelas (2005).

Esta particularidade do plano de negócio, todavia, não faz dele uma obra qualquer que dependa exclusivamente da subjetividade de quem o elabora.

Para a PWC (2010) o plano de negócio deve conter o sumário executivo; a história da empresa; o produto/serviço; o mercado; a concorrência; o *marketing*; a manufatura e operações; a equipe de gestão e as projeções financeiras.

Com um plano de negócio mais simples e que demonstre os riscos do empreendimento, acredita-se que seu uso possa aumentar e que sua análise seja facilitada, contribuindo para que haja maior suporte ao projeto e menor taxa de mortalidade das empresas recém-construídas (CANTELLI; CARNEIRO; CATÓLICA, 2008).

Existem estruturas de planos de negócio diferenciadas que se relacionam umas com as outras, e cabe ao empreendedor julgar e decidir qual a mais importante para o seu negócio. Cavalheiro (2008) aponta que a estrutura e o número de páginas podem ser escolhidos de acordo com a necessidade do público-alvo.

A estrutura que Bernardi (2009) sugere para as etapas na elaboração de um plano de negócio envolve as mesmas necessidades indicadas pelos autores já citados, se diferenciando quanto ao sistema de controle e monitoramento, termo de confidencialidade, proposta de implantação, organização e estrutura.

Dornelas (2008) afirma que as informações do plano de negócio devem ser apresentadas de forma relacionada, com ações coerentemente definidas e com projeções de resultados viáveis, com base em uma boa análise de mercado e da situação atual da empresa.

A estrutura para o plano de negócio apresentada por Hisrich, Peters e Shepherd (2009) é a seguinte:

- Descrição do empreendimento.
- Análise do setor: neste item deverão serão apresentadas tendências demográficas e a análise da concorrência.
- Plano de *marketing*: deve conter a estratégia de *marketing* das empresas, suas metas, os objetivos, a dimensão do mercado, produto/serviço oferecido, preços e serviços diversos.
- Plano organizacional: apresentará o histórico da empresa e da equipe administrativa e os deveres e responsabilidades dos sócios.

- Plano financeiro: deve apresentar todos os demonstrativos financeiros referentes ao empreendimento e ainda fornecer explicações sobre todas as informações financeiras. Deve conter, também, a avaliação de riscos do negócio.
- Apêndice: nessa seção devem ser apresentados os currículos dos sócios, o contrato de sociedade, o contrato de aluguel, o *layout* das instalações, os resultados das pesquisas de mercado, os *folders* com lista de preços.

Hisrich, Peters e Shepherd (2009, p. 219) indicam que “O plano de negócio deve ser preparado pelo empreendedor, no entanto, ele pode consultar várias outras fontes durante a preparação e principalmente qual será o melhor modelo de estrutura a ser utilizado”.

Já o Sebrae (2013) sugere que o plano de negócio tenha os itens explicitados na sequência, os quais são mensurados pelo empreendedor.

- **Sumário executivo:** resumo dos principais pontos do plano de negócio; dados do empreendedor, experiência profissional e atribuições; dados do empreendimento; missão da empresa; setores de atividades; forma jurídica; enquadramento tributário; capital social; fontes de recursos.
- **Análise de mercado:** estudo dos clientes; estudo dos concorrentes; estudo dos fornecedores.
- **Plano de *marketing*:** descrição dos principais produtos e serviços; preço; estratégias promocionais; estrutura de comercialização; localização do negócio.
- **Plano operacional:** *layout*; capacidade produtiva; processos operacionais; necessidade de pessoal.
- **Plano financeiro:** estimativa de investimentos fixos; capital de giro; investimentos pré-operacionais; investimento total; estimativa do faturamento mensal da empresa; estimativa do custo unitário de matéria-prima; estimativas dos custos de comercialização; apuração de custos de materiais diretos ou mercadorias vendidas; estimativas dos custos com mão de obra; estimativas dos custos de depreciação;

estimativas dos custos fixos operacionais mensais; demonstrativo de resultados; indicadores de viabilidade.

- **Construção de cenários:** ações preventivas e corretivas, ou seja, deixar ações de ambas as características para que a empresa possa utilizá-las quando surgirem situações para que uma ou outra seja executada.
- **Avaliação estratégica e ações:** análise da matriz FOFA (Fortalezas, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) ou SWOT (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities and Threats*).
- **Avaliação do plano de negócio:** avaliação final.

Assim, esses itens devem ser organizados de forma coerente e lógica, para que o leitor do plano de negócio possa entender como a empresa é organizada.

No Quadro 1, apresenta-se as propostas de plano de negócio sugeridas pelos autores ora citados, além dos conceitos de cada um. Nota-se que muitos itens são comuns nas propostas, sendo que algumas estruturas solicitam informações mais precisas quanto aos itens relacionados às questões jurídicas, construção de cenários, avaliação do plano e avaliação estratégica e ações necessárias para que a empresa possa se reposicionar.

Quadro 1 – Conceitos e estrutura dos planos de negócio

Autor/Entidade	Conceito	Estrutura Sugerida
Dornelas (2011)	O plano de negócio é um documento utilizado para planejar um empreendimento ou unidade de negócios, em estágio inicial ou não, com o propósito de definir e delinear sua estratégia de atuação para o futuro. Trata-se ainda de um guia para a gestão estratégica de um negócio ou unidade empresarial.	<ul style="list-style-type: none"> • Capa • Sumário • Sumário executivo • Análise estratégica • Descrição da empresa • Produtos e serviços • Plano operacional • Plano de recursos humanos • Análise de mercado • Estratégia de <i>marketing</i> • Plano financeiro • Anexos
Bernardi (2009)	O plano de negócio é um documento que contém a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros. Além de ser um documento com características favoráveis e desfavoráveis, é um documento pronto para auxiliar todos os departamentos da empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Capa/índice • Termo de confidencialidade • Conceito do negócio • Organização e estrutura • <i>Marketing</i> • Produtos e serviços • Operações • Recursos necessários • Planejamento econômico-financeiro • Proposta de implantação • Sumários • Anexos
Hisrich, Peters e Shepherd (2009)	O plano de negócio é a ferramenta que ajuda a determinar a viabilidade do empreendimento em um mercado específico, orienta o empreendedor na organização de suas atividades de planejamento e também pode ser considerada uma ferramenta importante para auxiliar na obtenção de financiamento.	<ul style="list-style-type: none"> • Apêndice • Análise do setor • Plano de <i>marketing</i> • Plano organizacional • Plano financeiro • Descrição do empreendimento.
PWC (2010)	Um plano de negócio tem objetivo de olhar para frente, alocando recursos humanos, tecnológicos e financeiros, observando os pontos-chave, identificando as oportunidades e antecipando possíveis dificuldades.	<ul style="list-style-type: none"> • Sumário executivo • História da empresa • O produto/serviço • O mercado • A concorrência • <i>Marketing</i> • Manufatura e operações • Equipe de gestão • Projeções financeiras
Sebrae (2013)	O plano de negócio é o instrumento ideal para traçar um retrato fiel do mercado, do produto e das atitudes do empreendedor, o que propicia segurança para quem quer iniciar uma empresa com maiores condições de êxito ou mesmo ampliar ou promover inovações em seu negócio.	<ul style="list-style-type: none"> • Sumário executivo • Análise de mercado • Plano de <i>marketing</i> • Plano operacional • Plano financeiro • Construção de cenários • Avaliação estratégica e ações • Avaliação do plano de negócio • Posicionamento dos anexos

Fonte: Elaboração própria.

Analisando as estruturas de cada um dos cinco modelos de plano de negócio apresentados, notou-se vários itens em comum, como é o caso do sumário executivo contemplado em todos os modelos, item que faz um apanhado geral de todo o plano, como se fosse um resumo e também com uma característica de atrair o leitor, como cita Dornelas (2005).

Vale lembrar que essa análise é feita pelos itens de maneira geral, mas que ao se aprofundar cada estrutura apresenta os itens de maneira expandida, ou seja, mais detalhada. Outros itens como descrição da empresa, produtos e serviços e análise de mercado também aparecem na maioria dos modelos.

Os planos individuais de *marketing*, operacional e financeiro aparecem em todos os modelos, dada a sua importância individual para a elaboração do plano como um todo. Com relação ao item que traz informações sobre os recursos humanos, apenas em um modelo, no caso de Dornelas (2011), é que ele aparece como um plano individual, já os outros modelos contemplam esse item, mas como parte de outro item, como por exemplo, no sumário executivo ou no planejamento organizacional.

O Sebrae (2013) faz um destaque para três itens que não aparecem de maneira explícita nas outras estruturas, que são os itens de construção do cenário, a avaliação estratégica e as ações propostas e, por fim, a avaliação da viabilidade do plano de negócio.

Em resumo, praticamente todos os modelos podem ser utilizados, mas para o sucesso do empreendimento é necessário relacionar os itens de cada estrutura com o que se pretende do negócio. Enfim, todos eles sugerem a inclusão dos anexos, que são documentos levantados ou criados na elaboração do plano de negócio, desde o seu início.

Neste estudo de caso, optou-se pela utilização do modelo de plano de negócio sugerido pelo Sebrae (2013), dada a facilidade de acesso tanto do autor como do empresário da Orion Compósitos e, também, pelo fato de que esse modelo apresenta itens interessantes de avaliação do plano de negócio, de uma maneira geral e, também sugere uma avaliação das ações estratégicas por meio da elaboração da matriz FOFA ou SWOT, que serão adotadas para o reposicionamento da empresa no mercado, objeto principal deste estudo.

Ao tomar como base as estruturas de plano de negócio sugeridas pelos autores, os dez itens considerados principais são apresentados no Quadro 2.

Quadro 2 – Os dez principais itens dos planos de negócio apresentados

Itens da Estrutura	Subitens da Estrutura
Sumário executivo	
	Descrição da empresa
Produtos e serviços	
Análise do mercado	
Plano operacional	
	Recursos humanos
Plano de <i>marketing</i>	
Planejamento financeiro	
	Fluxo de caixa
	Capital de giro
Criação de cenários	
Avaliação estratégica	
Avaliação do plano de negócio	
Anexos	

Fonte: Elaboração própria.

2.3.1 Descrição dos principais tópicos dos planos de negócio apresentados

Nesta seção, procura-se definir os dez principais itens, considerados necessários em um plano de negócio pelos autores ora estudados.

2.3.1.1 Sumário executivo

O sumário executivo, segundo Dolabela (2008), sintetiza os diversos módulos do plano de negócio. Seu objetivo é oferecer ao leitor, de forma objetiva e resumida, uma visão geral do negócio, as estratégias propostas e os principais resultados a serem alcançados. Ainda na visão de Dornelas (2008), esse é o momento de convencer sobre a ideia do negócio, e deve conter:

- enunciado do projeto;
- competência dos responsáveis;

- produtos, serviços e a tecnologia;
- mercado potencial;
- elementos de diferenciação;
- previsão de vendas;
- rentabilidade, projeções financeiras e necessidades de financiamento.

De acordo com Dornelas (2012), o sumário executivo tem por objetivo preparar e atrair o leitor para uma leitura mais atenta e interessada de todo o documento.

Ele é o primeiro ponto de toda a estrutura do plano de negócio e, segundo Clemente (2002), não passa de um resumo atraente e claro do projeto; é a parte mais importante do plano de negócio e não deve conter mais do que duas páginas. O sumário executivo deve conter as informações mais relevantes sobre o plano de negócio, de forma a permitir que o investidor possa fazer rapidamente uma avaliação da oportunidade.

2.3.1.1.1 Descrição da empresa

Esse item pede que se faça uma apresentação do que se pretende com a empresa ou um histórico caso a empresa já exista. A globalização trouxe às empresas a necessidade constante de incremento da qualidade e aumento da exigência por parte dos consumidores, o que tem levado as empresas a conhecer não apenas o mercado e o cenário em que atuam, mas também a si próprios. Neste panorama é essencial que cada empresa crie a sua missão, visão e valores (RAFAELI; CAMPAGNOLO; MÜLLER, 2007).

2.3.1.2 Produtos e serviços

Quando se elabora algum tipo de descritivo do que a empresa faz, a referência está ligada aos produtos e serviços disponibilizados.

Essa seção do plano de negócio é destinada exclusivamente para os produtos e serviços da empresa. Conforme destaca Dornelas (2012), é nesse momento que são explicados como esses produtos são produzidos, quais os recursos utilizados, o ciclo de vida, os fatores tecnológicos relacionados ao processo

envolvido, as pesquisas e desenvolvimento, os principais clientes atuais e se a empresa detém marca ou patente de algum produto.

2.3.1.3 Análise do mercado

Silva (2011) defende que a elaboração de um estudo de mercado tem por objetivo descrevê-lo e avaliá-lo quanto ao que se destinam o bem ou serviço, de forma a minimizar o risco inerente às decisões de gestão. O estudo deverá permitir responder a questões tais como: quem são os consumidores-alvos? Que preço se deve praticar? Qual é o posicionamento do produto/serviço? Que canais se utilizam na distribuição do produto/serviço? Como se deve promover o produto/serviço?

Segundo Escarlante (2010), o mercado pode ser entendido como a relação entre a oferta e a procura de produtos e serviços. Fazem parte do mercado os consumidores, os fornecedores e os concorrentes.

De acordo com Lindon et al. (2011) e Ferreira, Santos e Serra (2010), para avaliar o mercado é importante saber distingui-lo entre o real e o potencial, sendo o primeiro o atual, ou seja, os produtos ou serviços vendidos num determinado espaço de tempo, e o segundo aquele em que, com alguns pressupostos, a empresa poderá vir a vender, maximizando as suas vendas num dado período de referência.

Existem várias maneiras de segmentar o mercado, sendo as mais usuais, segundo Escarlante (2010):

- a segmentação geográfica: dividindo os mercados em grupos segundo a sua localização (estado, cidade, região, bairro);
- a segmentação demográfica: permite a divisão baseada nas características da população como idade, renda, gênero e escolaridade;
- a segmentação psicográfica: admite sua divisão com base em estilo de vida, atividades, interesses e opiniões.

2.3.1.4 Plano operacional

Oliveira (2010) expõe que o princípio do planejamento é a integração entre todos os níveis organizacionais, de forma que eles estejam direcionando esforços para os mesmos objetivos.

O plano operacional apresentará os procedimentos operacionais de toda a empresa, a equipe de produção e administrativa, o histórico, bem como os deveres e as responsabilidades de todos os envolvidos.

2.3.1.4.1 Recursos humanos

As empresas bem-sucedidas possuem funcionários qualificados e motivados em todas as áreas, inclusive líderes, gerentes e mão de obra capacitada. Elas regem também ligações sólidas com grupos externos, principalmente nas relações de ganho mútuo com fornecedores e se destacam na gestão de relacionamento com seus clientes. É com essa equipe motivada que a empresa pretende alcançar os seus resultados e estruturar todo um processo produtivo. Assim como um tripé, uma empresa bem-sucedida precisa ter essas três características humanas: pessoal qualificado, relações externas sólidas e capital humano motivado (EHRHARDT; BRIGHAM, 2012).

2.3.1.5 Plano de *marketing*

Para Kotler (2006), a estrutura do plano de *marketing* baseia-se na análise ambiental, objetivos, estratégia, programas de ação e demonstração de resultados e controles. Ainda para Kotler, Rein e Stoller (1999), o *marketing* é o processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros, podendo ser visto como apenas uma propaganda ou venda de produtos e serviços.

Escarlate (2010) define *marketing* como a entrega de satisfação para o cliente em forma de benefício. É com ele que o empreendedor, por meio de planejamento, pretende atingir o mercado com maior eficiência e qualidade. Trata-se

de uma ciência mais ampla e inclui tudo o que uma empresa precisa fazer para se destacar no mercado e evoluir com ele.

Na visão de Dornelas (2008), na estratégia de *marketing* deve-se apresentar como a empresa pretende vender sua produção, seja ela um bem ou serviço. Deve abordar mecanismos de comercialização de preços, clientes, canais de vendas e distribuição.

2.3.1.6 Planejamento financeiro

A administração dos recursos financeiros nada mais é do que o efetivo planejamento financeiro, conforme citam Lemes Junior, Rigo e Cherobim (2010). Os autores ainda concordam que administrar os recursos financeiros da empresa é considerado como a arte e a ciência para maximizar as riquezas dos acionistas.

Groppelli e Nikbakht (2010) afirmam que o planejamento financeiro é o processo por meio do qual se calcula quanto de financiamento é necessário para se iniciar ou para dar continuidade às operações de uma companhia e se decide quando e como a necessidade de fundos será financiada.

A área de Gestão Financeira é considerada estratégica para qualquer tipo de tomada de decisão que envolve liberação de recursos. É a partir dela que são feitas previsões, análise de decisões, desenvolvimento das tarefas e avaliação da necessidade e possibilidade de despesas e investimentos (GITMAN, 2010).

De acordo com Dornelas (2008), o plano financeiro deve apresentar, por meio de números, as ações planejadas para a empresa e as comprovações, por meio de projeções futuras (quanto necessita de capital, quando e com que propósito), do sucesso do negócio. Deve conter ainda, no mínimo, o fluxo de caixa realizado; balanço patrimonial e análise do ponto de equilíbrio.

2.3.1.6.1 Fluxo de caixa

Dentro do planejamento financeiro das empresas, o fluxo de caixa sempre exercerá um papel fundamental e de grande importância para uma gestão competitiva e de posicionamento mercadológico.

O fluxo de caixa, para Padoveze (2011), ou ainda fluxo financeiro como também é chamado pelo autor, pode ser definido como o conjunto de movimentações financeiras decorrente do pagamento e recebimento dos eventos econômicos das operações da empresa e das atividades de captação de recursos e investimentos de capital, sendo as atividades operacionais configuradas pelo: recebimento das vendas de bens e serviços, adiantamento de clientes, juros sobre capital próprio, pagamento a fornecedores, pagamento de encargos financeiros, pagamento de salários entre outras atividades que não estejam classificadas como de investimento ou financiamento.

O fluxo de caixa, considerado como o sangue da empresa, é o tema de preocupação básica do administrador financeiro, tanto na gestão diária da empresa como no planejamento e na tomada de decisões estratégicas voltadas para a criação de valor para os acionistas, considerando ainda, que do ponto de vista estritamente financeiro, as empresas preocupam-se tanto com o fluxo de caixa operacional, usado na tomada de decisões gerenciais, quanto com o fluxo de caixa livre, acompanhado de perto pelos participantes do mercado de capitais (GITMAN, 2010).

2.3.1.6.2 Capital de giro

Para Padoveze (2010), a terminologia capital de giro vem da visão circular do processo operacional de geração de lucros: comprar estoques, produzir, vender e receber, voltar a comprar, produzir e vender e receber, e que em termos contábeis, o capital de giro é representado pelo total do ativo circulante, também denominado de capital de giro bruto.

O capital de giro, garantindo em muitas vezes mais da metade do ativo investido nas empresas, tem grande participação no desenvolvimento operacional das organizações; se for mal administrado, pode trazer sérios problemas financeiros, colaborando para o desenvolvimento de uma situação de insolvência (ASSAF NETO, 2010).

A gestão do capital de giro envolve duas questões básicas, conforme sugerem Ehrhardt e Brigham (2012):

- a) Qual é o valor apropriado do capital de giro tanto no total quanto para cada conta específica?
- b) Como o capital de giro deve ser financiado?

Portanto, é fundamental realizar alguns controles tais como: de caixa e banco, de contas a receber, de contas a pagar, de estoques, que possam fornecer dados reais e confiáveis para o gerenciamento e principalmente o planejamento das finanças e a administração do capital de giro.

2.3.1.7 Criação de cenários

A construção de cenário tem por objetivo imaginar situações possíveis para identificar se a empresa pode se adequar caso elas ocorram. Para o Sebrae (2013), a construção de cenários consiste em ter condições de prevenir-se das adversidades ou potencializar situações favoráveis.

Ainda para o Sebrae (2013), na construção de cenários é preciso considerar:

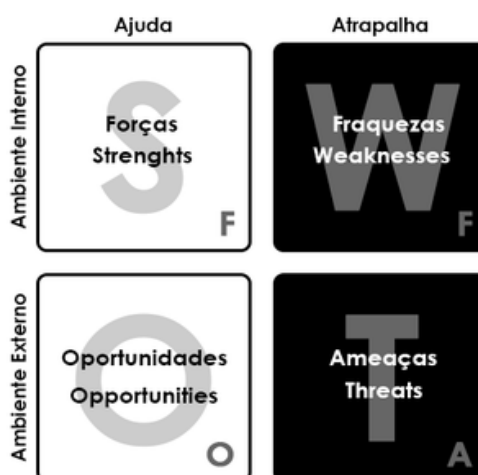
- nos primeiros meses, as vendas serem menores que o previsto;
- o início das atividades talvez demore um pouco mais que o programado;
- a necessidade de obter mais recurso financeiro que o planejado;
- as reações dos concorrentes.

2.3.1.8 Avaliação da estratégia

SWOT é a sigla de *strenghts*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats*, palavras que traduzidas para o português significam, respectivamente, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (FOFA), tendo sido criada por Kenneth Andrews e Roland Cristensen (LOBATO, 2009).

Segundo Galato (2012), a análise SWOT é uma técnica muito utilizada por diversas empresas nos mercados atuais, que buscam desenvolver um plano estratégico, visando antecipar-se aos seus concorrentes no mercado, pois esta técnica consiste na análise do ambiente interno e do ambiente externo da empresa.

Figura 1 – Modelo visual da matriz SWOT (FOFA)



Fonte: Marketing e Media (2013, *on-line*).

Pode-se entender assim, que a análise SWOT serve como ferramenta de auxílio para uma análise ambiental empresarial, e que aborda quatro fatores básicos e únicos, sendo eles: pontos fortes e pontos fracos, que são fatores de origem interna e oportunidades e ameaças que são fatores de origem externa.

Essa situação de oportunidades está diretamente ligada à realidade externa da empresa e deve ser observada, pois influi tanto no ambiente externo quanto no interno da organização e ainda oferece chances de lucratividade a partir da identificação de novos mercados e clientes. No entanto, é necessária a verificação das condições e viabilidade da organização para utilizar tais oportunidades como estratégia competitiva (SILVA; CARMO, 2009).

2.3.1.9 Avaliação do plano de negócio

Ao concluir o plano de negócio é aconselhável fazer uma avaliação. Normalmente, a primeira análise é para saber se realmente o negócio possui solidez. O empreendedor deve evitar os seguintes erros: capital social incompatível com os investimentos projetados; nível de produção e comercialização incompatível com o estudo de mercado; localização não viável devido à inexistência de matéria-prima, e legislação proibitiva (DORNELAS, 2009).

Por fim, explica Padoveze (2011), é necessário avaliar o mérito financeiro de seu negócio, ou seja, qual será o retorno que o projeto gerará sobre o capital que se irá investir. O modelo de gestão adotado para a organização geralmente é

estabelecido pelo planejamento e os negócios em que a empresa atuará, as estruturas organizacionais desejadas ou necessárias para operacionalizar os negócios determinados, assim, conseqüentemente, todo planejamento financeiro é um plano de investimentos e financiamentos.

2.3.1.10 Inclusão dos anexos

O plano de negócio fica completo ao se incluir os anexos, posicionando a parte documental realizada em todo o processo de construção do plano. Para dar apoio a esse plano, cita Dornelas (2011), alguns documentos poderão ser anexados: currículo da equipe de gestão, dados complementares sobre o mercado, detalhamento das pesquisas de mercado (primárias) e testemunhos e detalhamento das projeções financeiras.

Segundo Hisrich, Peters e Shepherd (2009), o planejamento deve ser um processo contínuo dentro de uma empresa, sendo extremamente importante nos estágios iniciais de qualquer empreendimento, quando o empreendedor precisa preparar um plano de negócio. O plano estará finalizado quando o empreendedor conhecer melhor o mercado, os produtos ou serviços a serem comercializados, a equipe administrativa e as necessidades financeiras do novo empreendimento. À medida que o empreendimento evolui de uma empresa iniciante para uma empresa madura, o planejamento continuará enquanto a administração buscar atingir suas metas de curto ou longo prazo.

2.4 A importância do Empreendedorismo e Inovação no Plano de Negócio

O empreendedorismo e a inovação caminham juntos quando o assunto é competitividade e oportunidade de novos mercados, fatores primordiais para que bons negócios, sustentáveis e duradouros se estabeleçam nos mais diversos mercados, sejam eles locais ou globalizados. A importância que se dá a esses dois temas demonstra o grau de utilização e a busca por diferenciais competitivos no mundo empresarial.

Para Tidd e Bessant (2009), há de se considerar que o empreendedorismo e a inovação tornaram-se uma questão de sobrevivência, ou

seja, uma necessidade imposta às empresas para que se mantenham competitivas nos mercados em que estão inseridas.

2.4.1 Empreendedorismo

Alguns empreendedores conseguem reconhecer uma oportunidade de negócio, o que é fundamental para o processo empreendedor e para a expansão de uma empresa. Uma oportunidade de negócios representa para um empreendedor atender com êxito a uma necessidade insatisfeita, suficientemente grande, o que resulta em vendas e lucros (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009).

O conceito de empreendedorismo está também relacionado aos pioneiros da alta tecnologia do Vale do Silício, na Califórnia. O Babson College tornou-se um dos mais importantes polos de dinamização do espírito empreendedor com foco no ensino de empreendedorismo, com base na valorização da oportunidade e da superação de obstáculos. É notória a atual ênfase dada ao empreendedorismo e a inovação como temas centrais nas melhores universidades norte-americanas (GONTHIER, 2010).

O empreendedorismo é definido por Campos (2011) como sendo o indivíduo ou grupo de indivíduos responsáveis por iniciar, manter, solidificar e perpetuar uma empresa, voltada principalmente para obtenção de lucros por meio da produção ou distribuição de bens e serviços econômicos, dando origem às grandes e pequenas empresas espalhadas pelo mundo. O empreendedor ainda pode ser identificado como aquele indivíduo que no seu trabalho realiza algo inovador, desenvolvendo uma atividade que pode ser vista como sinônimo de pioneirismo assumindo riscos na área empresarial (GUPTA, 2008).

Para o *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), empreendedorismo é qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou novo empreendimento, como por exemplo, uma atividade autônoma, uma nova empresa ou a expansão de um empreendimento existente, por um indivíduo, grupos de indivíduos ou por empresas já estabelecidas (GEM, 2010).

Segundo Baron e Shane (2010), empreendedorismo é definido como um processo que se move por fases distintas, mas intimamente relacionadas, quais sejam: reconhecimento de uma oportunidade; decidir ir em frente e reunir os

recursos iniciais; lançar um novo empreendimento; construir o sucesso e colher as recompensas. O empreendedorismo ocorre, portanto, quando quatro condições básicas são alcançadas:

- a) motivação frente às tarefas;
- b) conhecimento (*know-how*);
- c) expectativa de ganho pessoal;
- d) suporte do ambiente.

2.4.2 Inovação

Embora existam várias definições para o tema, uma das principais descrições, conforme citado neste trabalho, é a do Manual de Oslo (2005), que descreve o conceito de inovação tecnológica como sendo a introdução de um novo produto ou um novo processo, bem como qualquer melhoria significativa introduzida neles. Já os autores Tidd e Bessant (2009) afirmam que uma empresa ocupa posição de vantagem em relação aos seus concorrentes, até o momento em que outra empresa resolve imitar o seu produto ou processo, gerando outra inovação, que acarretará a destruição da primeira e, assim, sucessivamente.

O ato de inovar, para Bezerra (2011), se assemelha muito ao ato de plantar e, assim considerando, inovações seriam os frutos de um processo de criação, de *design*. Parece óbvio, mas muitas empresas enfrentam problemas porque simplesmente ficam iludidas com uma safra passada esquecendo-se de plantar a próxima, saboreando o sucesso de uma inovação, e não replantando com a mesma atenção.

Torna-se inevitável não abordar a sustentabilidade quando o assunto é inovação, menciona Almeida (2012), pois por meio de ações inovadoras as empresas trilham caminhos cada vez mais sustentáveis, porém muitos estrategistas ou administradores ainda não correlacionam um tema com o outro, pois muito se fala em inovação, mas pouco nos dois conceitos juntos.

Quando se fala em mensurar a inovação, além de ser um tema controverso em razão da ausência de uma metodologia mais elaborada, afirmam Rios e Pinto (2004), é uma tarefa que envolve características de difícil medição e compreensão, pois coloca em pauta questionamentos cruciais, como, por exemplo,

o que de fato significa, no contexto organizacional, o vocábulo “novo”? Inovar é “gastar”? É possível inovar somente “adquirindo” novas tecnologias, sem necessariamente produzi-las? Ser “inventivo” ou “criativo” é o mesmo que ser “inovador”?

A partir do Manual de Oslo (2005), apresenta-se as definições básicas para inovação de produto, processo, de *marketing* e organizacional.

- a) Inovação de produto é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne às suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, *softwares* incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais.
- b) Inovação de processo é a implementação de um novo método de produção ou distribuição ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou *softwares*.
- c) Inovação de *marketing* é a implementação de um novo método de *marketing* com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços.
- d) Inovação organizacional está relacionada a um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas.

3 METODOLOGIA

O presente trabalho responde ao objetivo geral proposto por meio de um estudo de caso, utilizando-se de visitas à empresa estudada e análise dos seus documentos, com uma abordagem essencialmente exploratória, elaborando um diagnóstico empresarial e propondo um plano de negócio. O método de estudo de caso foi escolhido, pois existe, em seu processo, uma investigação *in loco* na empresa. Para Yin (2005), essa é uma das formas de fazer pesquisa em estudos organizacionais e gerenciais contribuindo com a essência do tema para aumentar o conhecimento científico sobre o assunto e ainda relacionar as melhorias, os resultados operacionais e estratégicos das empresas em estudo. A essência de um estudo de caso, ou a tendência central de todos os tipos de estudo de caso, é que eles tentam esclarecer “uma decisão ou um conjunto de decisões: Por que elas foram tomadas? Como elas foram implementadas? Quais os resultados esperados?” (YIN, 2005).

Collins e Hussey (2005) afirmam que a pesquisa exploratória é realizada sobre um problema ou questão de pesquisa quando há pouco ou nenhum estudo anterior sobre o tema. Segundo os autores, a técnica típica utilizada em pesquisas exploratórias é o estudo de caso e quando:

- investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real;
- as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes;
- múltiplas fontes de evidências são utilizadas.

3.1 Procedimentos Metodológicos

Com base nesses conceitos, no presente trabalho os procedimentos adotados estão divididos em duas etapas: a) análise dos dados coletados por meio documental e criação de um diagnóstico situacional da empresa, obtidos após visitas realizadas à organização; b) elaboração e proposição do novo plano de negócio para a empresa.

Visitas + Diagnóstico + Proposição do Plano
--

3.1.1 Coleta dos dados e etapas do trabalho

Neste estudo, foram adotados como ferramentas para a coleta de dados a pesquisa documental e visitas realizadas na empresa, visando conhecer todo o processo produtivo, bem como a gestão dos recursos aplicados.

Na pesquisa documental foram utilizados materiais que não receberam um tratamento mais profundo ou ainda aqueles que podem ser reelaborados de acordo com a pesquisa, menciona Gil (2010), e diferem-se da pesquisa bibliográfica apenas na natureza das fontes. Já a prioridade pelas visitas *in loco* ao empresário, sendo em maior número, justifica-se pelo fato de o objetivo específico do estudo ser entender como a empresa chegou ao atual problema, que é a razão deste estudo.

As visitas, agendadas com o empresário e funcionários, foram realizadas entre julho de 2012 e fevereiro de 2013. Elas possibilitaram identificar conversas e observações dos processos produtivos e ainda o modelo de gestão utilizado pelo empresário. Também foram feitas análise de documentos e observações locais ao longo do estudo, atendendo ao requisito da utilização de várias fontes de evidências, tal como recomenda Yin (2010).

O contato com o empresário já ocorre desde 2008, quando este participava como empresa participante do projeto Incubadora de Empresas de Piracicaba. Após a escolha da empresa pelo autor, para ser estudado o caso da mesma e propor soluções para o seu reposicionamento no mercado, as atividades de estudo tiveram início. Ao todo, foram mais de quinze visitas e entrevistas realizadas. No Quadro 3 são apresentadas as etapas metodológicas deste trabalho.

Quadro 3 – Etapas da metodologia proposta

Aspectos	Etapa 1	Etapa 2
Unidade de análise	Empresa dentro da incubadora.	Empresa já estabelecida em Piracicaba, fora da incubadora.
Abordagem	Qualitativa	Qualitativa
Técnica de pesquisa	Diagnóstica	Estudo de caso – proposição de plano
Instrumento de coleta de dados	Visita técnica na empresa, com a participação do empresário.	Sistematização do caso visando detectar os pontos fracos e fortes e as ameaças e oportunidade e a elaboração de plano tomando como base o modelo do Sebrae.

Fonte: Elaboração própria.

3.1.2 Matriz SWOT e diagnóstico

Após concluir a coleta dos dados, o referencial teórico e as visitas, desenvolveu-se a matriz SWOT, que contempla os pontos fortes e fracos da empresa, bem como as ameaças e oportunidades desta. Depois de feita a matriz, elaborou-se o diagnóstico empresarial, apontando fatores negativos apresentados pela empresa, e enumerou-se as ações de boas práticas dos últimos três anos.

3.1.3 Proposição do plano de negócio

Após elaboração e identificação dos pontos fortes e fracos da empresa, bem como o levantamento de informações produzidos pelo diagnóstico, foi elaborado um plano de negócio, modelo sugerido pelo Sebrae (2013), com as principais informações e ações sugeridas para que a empresa possa ter um novo posicionamento no mercado da construção civil.

4 ORION COMPÓSITOS – O CASO

Neste capítulo, apresenta-se o histórico da empresa estudada, o segmento inicial do ramo de bijuterias, os problemas enfrentados, o mercado competitivo, a solução encontrada pelo empresário, o empreendedorismo no negócio, todo o processo de fabricação, a inovação destacada nos produtos, a patente requerida do produto piso para andaimes, a biqueira para sapato de segurança e o *kit* de proteção para betoneiras como novos produtos para o mercado, a gestão financeira identificada e todas as dificuldades surgidas.

4.1 Início das Atividades da Orion Compósitos

A empresa Orion Compósitos começou suas atividades na cidade de Piracicaba, em 2007, dentro do projeto chamado Incubadora de Empresas.

O projeto de montar a empresa foi colocado em prática focando a fabricação de bijuterias com um *design* atual e de qualidade, uma vez que existia naquele momento uma grande demanda por bijuterias confeccionadas em resinas e outros materiais, principalmente por parte das muitas encomendas para abastecer o comércio e os vendedores da Rua 25 de Março, importante corredor comercial da cidade de São Paulo.

No início, a empresa contava com três sócios com experiência em outros ramos (calçados, madeira e bolsa de valores) e que dividiam as tarefas da Orion Compósitos entre a linha de produção, o setor comercial e o gerenciamento da empresa, porém os esforços e o tempo disponível só existiam da parte do Sr. Wilson José Soares de Lima, atual proprietário.

A empresa buscou a Incubadora de Empresas por indicação de um amigo e também por entender que nesse ambiente empresarial a obtenção de capacitação e de um *design* mais apurado e adequado aos modelos de joias seria muito mais fácil. No que se refere à formação dos sócios, havia um administrador, um químico e um empresário que não possuíam nem mesmo o 2º grau completo, mas tinham atuação em outras empresas.

A compra dos equipamentos para iniciar as atividades e da matéria-prima para o início da produção se deu por conta de capital próprio dos sócios, com

valores pequenos entre três e cinco mil reais, e empréstimos bancários na faixa de dois mil reais.

4.2 Segmento de Bijuterias

O ramo de atividade da empresa era o de fabricação de bijuterias feitas a partir de moldes e utilização de resinas, pigmentos e outros materiais com figuras autoadesivas e decorativas com motivos infantis, flores, madeira, temas relacionados à atualidade, futebol, esportes, moda, entre outros.

Além disso, a empresa desenvolveu uma prestação de serviço em que produzia moldes, injetando peças em resinas de poliéster para outras indústrias em geral, indústrias de bijuterias, artesanato, decoração e artigos esotéricos.

As bijuterias eram feitas em grandes quantidades por meio de processos manuais, nos quais os moldes de silicone eram preenchidos pelos produtos químicos e, depois de retirados dos moldes, as peças passavam por um acabamento, feito com polimentos e lixas adequadas, ganhando as referidas embalagens de produto final.

A empresa estava aberta como firma individual e enquadrada como microempresa, fator que, em algumas ocasiões, dificultou maior confiabilidade no mercado diante dos bancos e clientes, permanecendo nesse ramo até o ano de 2009.

Parte dos equipamentos já usados e o capital de giro para compra de matéria-prima e manutenção dos primeiros meses de vida da empresa foram incorporados ao capital próprio dos sócios, principalmente uma madeireira que havia sido negociada no passado pelo Sr. Wilson, na faixa de dois mil reais.

Nesse período, a empresa contava com dois colaboradores, sendo um deles o próprio empresário, que trabalhavam diretamente na produção, divididos entre preencher os moldes, fazer o acabamento e a embalagem dos produtos finais, especificamente as bijuterias.

4.3 Problemas Enfrentados pelo Empreendedor

Após três anos de existência e enfrentando problemas comuns à maioria das organizações nos primeiros anos de atividade, a sociedade foi desfeita e somente um dos três sócios continuou com a empresa, Sr. Wilson, que manteve a empresa produzindo as bijuterias durante os seis meses seguintes.

Ele tentou conservar o negócio, organizando melhor algumas áreas internas, como a linha de produção e o departamento comercial, mas isso não foi suficiente para manter a empresa em atividade.

Os pedidos começaram a diminuir e a necessidade de capital de giro sempre existente piorava ainda mais pela falta de recursos financeiros para compra de matéria-prima, pagamento de funcionários, fornecedores e bancos.

Uma solução encontrada na época foi a redução do quadro de funcionários para minimizar os custos fixos, motivo pelo qual o empresário passou a trabalhar na linha de produção. Com todos esses problemas, a empresa foi parando de produzir e deixando algumas dívidas para trás, sem quitação, surgindo, os problemas financeiros.

Diante desse contexto, o empresário deparou-se com as seguintes dúvidas: “Continuar insistindo nesse negócio? Fechar de uma vez? Manter a empresa aberta e mudar de ramo de atividade?”

4.4 Mercado Competitivo

Passado esse período, o mercado de bijuterias, brincos, colares, anéis, correntes em geral e todos os acessórios de moda já não estava mais disposto a comprar os produtos da empresa com os preços que ela praticava. O empresário, por sua vez, acabou paralisando a produção em virtude dos baixos preços praticados por outros concorrentes diretos, principalmente pela chegada dos produtos chineses (baixo preço e ótima qualidade), na grande São Paulo, na Avenida 25 de Março, local onde estavam seus principais clientes.

Na maioria das vezes em que as empresas não conseguem mais agregar valor aos seus produtos, ou seja, a lucratividade está na grande quantidade a ser

produzida, os riscos são maiores, e os esforços para fazer uma boa gestão e ter competitividade no negócio são maiores.

Preocupado com os resultados das vendas e do negócio de maneira geral, o empreendedor começou a pensar no que fazer para não fechar sua empresa e mudar de segmento/atividade.

4.5 A Solução Encontrada pelo Empreendedor

Em uma de suas últimas viagens a cidade de São Paulo, onde levou alguns pedidos das bijuterias, quando estava voltando a Piracicaba, o Sr. Wilson aproveitou sua passagem por Sorocaba e visitou uma empresa que estava tentando confeccionar pisos para andaimes feitos em alumínio, cujo fabricante identificou que esse tipo de material era muito leve e fácil de ser roubado para ser derretido e vendido em empresas de reciclagem.

Após essa visita, Sr. Wilson teve a ideia em fazer alguns protótipos de pisos em compósito, leves, resistentes e que não enferrujassem. Atualmente, esses pisos são encontrados nas versões de aço ou madeira.

O empreendedor colocou a ideia em prática com resinas e outros produtos que haviam sobrado da produção das bijuterias em sua empresa, motivado pela visão de que os produtos que atualmente fazia estavam com os dias contados. Assim, criou um molde de madeira com as medidas aproximadas de um piso de aço, preenchendo-o com resina e manta acrílica (produtos químicos que existiam como estoque na empresa) e deixando-o secar.

Fez mais alguns testes e, em três dias, estava pronto o primeiro piso para andaimes feito em compósito. Ele ainda estava sem acabamento e com muitas correções técnicas a serem feitas, mas o objetivo de identificar a possibilidade e a resistência aproximada do produto foi alcançado com esse primeiro protótipo.

A partir desse momento, muitos estudos e busca por informações acabaram acontecendo até que, após seis meses aproximadamente, as características desenhadas para o piso foram identificadas, e o produto começou a ser fabricado.

4.6 Empreendedorismo e Empreendedor

Identifica-se que, no momento em que a empresa muda seu ramo de atividade, o empresário teve um comportamento empreendedor, uma vez que ele necessitava honrar suas despesas pessoais e também manter a empresa ativa.

O *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) relata que nos países em desenvolvimento a maioria dos empreendimentos surge por necessidade, e os profissionais que estão à sua frente são aqueles que iniciam um negócio por não terem alternativa razoável de ocupação e renda, portanto empreendem para superar um momento difícil pelo qual estão passando (GEM, 2010).

A ideia de criar um produto melhorado com base em outro já existente, mas feito com materiais diferentes, foi a oportunidade encontrada pelo empresário para não fechar as portas da sua empresa e continuar trabalhando com matéria-prima que já tinha habilidade e conhecimento para utilizá-la.

Para conhecer melhor o ramo em que pretendia entrar, o empresário buscou diversas informações pertinentes a ele, principalmente as que referiam ao funcionamento do comércio e da locação de máquinas e equipamentos em Piracicaba e região, e até mesmo dentro do Estado de São Paulo.

Vale ressaltar que o piso de andaimes tem uma participação muito alta nas receitas de lojas de comércio e locação de materiais para construção civil.

Nessa busca por informações o empresário identificou grandes oportunidades com as leis e normativas que regulamentam o uso de máquinas e equipamentos dentro da construção civil. Nas normativas de uma maneira geral, são destacados itens como as cores corretas, pesos, resistências e dimensões exatas, em razão dos quais o empresário acabou agregando valor ao seu produto principal e também manteve essas informações para uso em projetos futuros.

4.7 Processo de Fabricação

Após seis meses de testes e vários protótipos, o processo de produção foi sendo melhorado e aprimorado a cada dia, e, em menos de 30 dias, o empresário começou a oferecer seu mais recente produto para pessoas ligadas ao ramo da construção civil.

Depois de concluídas as melhorias no molde de madeira, o primeiro molde de resina foi confeccionado, em que o empresário colocava uma mistura de resina, manta acrílica e outros componentes; por fim, uma estrutura chamada de alma de ferro, que permitia uma resistência idêntica aos pisos feitos de aço.

Ao secar toda essa massa em contato com a alma de ferro, o piso era retirado do molde e lixado, estando pronto.

Passados três meses, o empresário conseguiu baixar o custo de seu produto, melhorar seu acabamento e aplicar nele uma cor laranja que identifica a sua marca, bem como atende às normas de segurança em locais de construção civil, de acordo com informações coletadas nas primeiras pesquisas que ele fez nas normativas.

A empresa tem condições de produzir trinta pisos por dia (turno de oito horas), podendo criar mais um turno aos sábados caso haja pedidos maiores com prazos menores.

Com relação aos fornecedores de matéria-prima, o empresário conseguiu obter novos fornecedores na cidade de Campinas; a busca por estes se deu em função de menores preços da matéria-prima. Ele pôde reduzir o preço dos fretes que eram cobrados nas entregas, pois ele mesmo se encarrega de ir a essa cidade, onde compra a matéria-prima, transporta-a, armazena a quantidade necessária e depois confecciona o produto final. Nesse processo, ele gasta somente com combustível e pedágio.

4.8 Inovação no Produto

O mercado já estava aberto para esse produto, condição primordial na maioria das vezes para se obter sucesso no posicionamento de novos ou melhorados produtos, caracterizando, assim, conforme OCDE (2005), inovação em produto. A empresa passou a oferecer o mesmo produto já oferecido ao mercado (em madeira e aço) pelo mesmo preço e com várias melhorias, como pode ser observado no Quadro 4.

Quadro 4 – Relação de custo/benefício entre piso de aço e compósito

Piso	Feito em aço	Feito em compósito
Resistência	750 quilos	800 a 900 quilos
Limpeza	Lixadeira (makita)	Jato d'água – WAP
Condutividade elétrica	Permite	Não permite
Ação da maresia	Permite	Não permite
Peso	De 9 a 10 quilos	De 6 a 7 quilos
Cor normativa	Só com pintura sobre metal	Cor na própria massa
Aderência de matérias	Adere cimento e tintas	Não permite aderência
Valor por unidade	Entre R\$ 95,00 e R\$ 120,00	Entre R\$ 75,00 e R\$ 95,00

Fonte: Elaboração própria.

Pode-se afirmar que o produto possui inovação clara, principalmente pelo alto grau de aceitação, pois o mercado já utiliza esse produto.

O produto “piso para andaimes” foi inteiramente melhorado, apesar de continuar com a mesma finalidade (Figura 2).

Figura 2 – Piso para andaimes feito em compósitos

Fonte: Orion Compósitos (2014a, *on-line*).

4.8.1 Protocolo da patente requerida

Por se tratar de uma novidade, o empresário também tomou todas as precauções para se proteger patenteando o piso para andaime em compósito em nome da sua empresa, além de registrar todo o processo produtivo. Em 2010, foi pessoalmente ao Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI) onde passou por uma consultoria e desenvolveu todo o processo de escrita e documentação

necessária para registrar seu produto e todos os passos do processo de confecção do piso em compósito.

A patente protege o produto e ninguém pode produzir o piso de andaime em compósito ou com materiais semelhantes, além do processo manual também estar registrado para a empresa. Inicialmente o empresário gastou R\$ 80,00 para iniciar o processo de obtenção do protocolo e, no último ano, pagou mais uma taxa de anuidade de R\$ 120,00.

Atualmente está com o protocolo desse registro, aguardando o resultado final do INPI. O prazo para que essa patente se torne de domínio público é de 15 anos após a autorização desse Instituto.

4.9 Outros Produtos

A Orion Compósitos também aprimorou outro produto: as lajes nervuras feitas em fibra de vidro e resinas. Inicialmente eram utilizadas fôrmas de madeira para moldagem da laje. Em seguida, evoluíram para inertes (formas que não eram retiradas, ficavam na laje) e fôrmas de fibra de vidro, porém todos os produtos com pouca produtividade.

Em 1991, a empresa Atex lançou, no Brasil, suas fôrmas para laje nervurada em polipropileno, possibilitando um processo construtivo muito mais simples e produtivo. Em 2013, a laje nervurada vem se tornando uma das soluções construtivas mais populares entre as construtoras.

Conforme informado pelo Sr. Wilson, proprietário da Orion Compósitos, ele identificou nesse produto mais uma oportunidade, já que no mesmo lugar em que se comercializa o piso para andaimes em compósito também se vende a laje nervurada. O uso de lajes nervuradas traz algumas vantagens, por exemplo, em locais como garagens de edifícios que possuem muitos pilares, elas podem ser combinadas na estrutura, pois liberam mais espaço, o que é muito vantajoso quando se trata desses locais. Outra vantagem é que o uso da laje nervurada é muito bem-visto por profissionais da área de arquitetura pelo fato de permitir maior liberdade na criação de novos ambientes, além de que ela pode ser aplicada nas mais diversas estruturas comerciais, industriais e residenciais. Esse produto também faz parte do

portfólio da empresa, mas está vinculado ao mesmo problema dos outros produtos, que é o capital de giro para produção e uma estratégia mais efetiva de vendas.

Figura 3 – Laje nervurada para construção civil



Fonte: Dicas de Português para Construção Civil (2014, *on-line*).

4.9.1 Biqueiras de sapatos de segurança em compósito

No futuro, a empresa pretende se tornar mais competitiva e participar ativamente do mercado com a produção de biqueiras para sapatos de segurança industrial, pois atualmente elas são feitas de aço o que causa, ao longo do tempo, alguns problemas ortopédicos para quem as usa e até mesmo interfere na produtividade dos funcionários.

Já as biqueiras feitas de compósitos proporcionam maior conforto e não permitem condutividade elétrica a quem as usa, o que chama bastante a atenção dos procedimentos e das normas de segurança. Outro fator importante é que as biqueiras de compósito importadas da China não atendem às normas técnicas exigidas pelas leis brasileiras e internacionais, além de serem bloqueadas por falta de documentação, atrasos que não podem ser controlados em função das políticas existentes na governança dos portos no Brasil.

A empresa Orion Compósitos já elaborou seu protótipo e consegue entregar esse produto dentro dos requisitos solicitados; porém, para essa situação concretizar-se, serão necessários altos investimentos em máquinas e no processo produtivo dele.

Figura 4 – Biqueiras em compósito para sapatos de segurança



Fonte: Orion Compósitos (2014b, *on-line*).

4.9.2 Kit de proteção para engrenagem de máquinas (betoneiras)

Hoje a empresa está situada num bairro industrial da cidade, em um barracão locado, e conta com apenas um colaborador. Porém, na época em que lançou o piso em compósito, a empresa contava com oito colaboradores e tinha a capacidade de produzir até 25 pisos por dia. Em agosto de 2013, em virtude da diminuição dos pedidos, reduziu seu quadro funcional para apenas um colaborador. Recentemente, lançou o *kit* de proteção de cremalheira de betoneiras e sua capacidade de produção é de trinta pares por dia (Figura 5).

Figura 5 – Kit de proteção de cremalheira de betoneiras



Fonte: Orion Compósitos (2014c, *on-line*).

O produto foi instituído por lei como norma de segurança obrigatória para o uso de betoneiras. Assim, por meio de alguns estudos, em praticamente um mês a empresa já tinha condições de produzi-lo. Não há possibilidade de patentear esse *kit*, pois é um item de segurança dentro das referidas normas industriais ou instrução normativa (NR 12), conforme o portal do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE, 2011).

A grande oportunidade da Orion Compósitos com relação a esse produto reside no fato de a maioria das empresas de locação de equipamentos e materiais de construção possuir, no mínimo, um estoque entre quinze e vinte betoneiras, e essas máquinas não são fabricadas com essa proteção; assim, todas as betoneiras existentes no mercado deverão enquadrar-se à nova norma adquirindo esse *kit* para acoplá-lo à betoneira. Além disso, há somente mais uma empresa no Estado de São Paulo que o produz.

Outra oportunidade real e a ponto de se tornar efetiva é que o produto poderia ser enviado à Casa do Construtor na tentativa de ser homologado e, a partir dessa condição, a empresa passaria a ser a única fornecedora para as mais de 150 lojas da franquia, o que traria um grande poder de receita para a efetiva recuperação da empresa.

4.10 Gestão Financeira

A empresa passou por diversas capacitações dentro do projeto Incubadora de Empresas de Piracicaba, principalmente pela consultoria de gestão financeira, que foi um dos diferenciais para que obtivesse sucesso entre 2010 e 2012, pois durante esse período dois investidores surgiram, colocando valores financeiros na empresa, baseando-se muito em seu plano de negócio financeiro e seu fluxo de caixa.

Dentro da incubadora, as consultorias eram semanais até que o empresário tivesse condições de entender e gestar todo o seu fluxo de caixa, bem como enxergar os valores e indicadores do fluxo de caixa de uma maneira mais criteriosa, para identificar sinais de alerta ou de avanço nos negócios.

Apesar dessa competência aparentemente identificada no empresário, ele constatou que esse assunto é de constante movimentação e atenção, principalmente no mercado em que atua dentro no Brasil, o qual apresenta instabilidades e alterações repentinas.

O empresário ressaltou que existem dificuldades em levantar recursos financeiros provenientes do governo ou a fundo perdido, pois essa condição demanda tempo e conhecimento para identificar a melhor opção que possibilite efetivá-la, e completou afirmando que o capital de giro, ao longo desses quatro anos

de existência da empresa, ficou cada vez mais escasso e custoso, necessitando, em alguns momentos, utilizar-se de descontos de duplicatas para cumprir com seus compromissos ou ainda atrasar pagamentos de fornecedores, uma vez que outros compromissos, como impostos e funcionários, acabavam sendo mais importantes que os fornecedores.

4.11 A Maior Dificuldade Encontrada pelo Empreendedor

A maior dificuldade encontrada pelo empreendedor e empresário foi e ainda é levantar recursos para investir no processo produtivo da empresa, mais especificamente adquirir e manter um capital de giro adequado para a produção, pois ele não possui maiores bens ou carta de crédito para proporcionar volume de produção sobre os pisos e outros produtos similares que tem produzido com a estrutura física existente. Nos últimos seis meses, a empresa começou a passar por dificuldades caracterizadas por uma queda momentânea nas vendas, e o giro foi diminuindo até que o empresário iniciou o processo de desconto de duplicatas, utilização de capital de giro em forma de cheque especial de banco. Assim, a empresa começou o ano de 2013 no vermelho, esperando uma melhoria que não aconteceu. Desse modo, o sinal de alerta foi acionado pelo empresário, que começou a planejar como sair dessa situação.

Apesar de seus quatro produtos – pisos para andaimes (Figura 2), lajes nervuradas (Figura 3), biqueiras para sapatos de segurança (Figura 4) e o principal nesse momento, que é o *kit* de proteção para cremalheira (Figura 5) – serem todos muito bem elaborados e estudados e com um posicionamento efetivo de vendas no mercado, a empresa começou a limitar suas receitas em função da falta de capital de giro, bem como do bloqueio de crédito em razão de pequenas inadimplências, ocasionando à gestão financeira da organização uma situação delicada.

Com o surgimento do último projeto/produto, o referido *kit*, o empresário se viu novamente com um produto de alto potencial de posicionamento no mercado em suas mãos para recuperar as vendas e tirar a empresa da condição financeira negativa que se encontrava, mas sua condição geral e de crédito o impediu de prosseguir.

Diante dessa situação difícil, ele está pensando em fechar as portas, dispensar os funcionários e terceirizar a produção utilizando adiantamentos dos pedidos para efetuar compras à vista da matéria-prima para produção, pois até com seus fornecedores perdeu o poder de crédito.

Em função desse cenário, o presente estudo visa recuperar e posicionar novamente a empresa.

5 DIAGNÓSTICO E PROPOSIÇÃO DO PLANO DE AÇÃO

De acordo com o histórico e as condições da empresa descrita no capítulo anterior, bem como a utilização das informações coletadas nas visitas, apresenta-se, na sequência, o diagnóstico empresarial utilizando-se da matriz SWOT, que no Brasil costuma ser chamada de FOFA, e, em seguida, a proposição do plano de negócio com as modificações identificadas e sugeridas à empresa Orion Compósitos.

A matriz FOFA é um instrumento de análise simples e seu objetivo é detectar pontos fortes e fracos com a finalidade de tornar a empresa mais eficiente e competitiva, corrigindo, assim, suas deficiências. Essa análise permite que o empresário visualize os aspectos favoráveis e desfavoráveis do negócio e é elaborada por meio de quadrantes, isto é, em quatro quadrados iguais em que são registrados os fatores positivos e negativos para se implantar o negócio.

No Quadro 5, apresenta-se conceitos e exemplos dos pontos positivos e negativos da matriz FOFA, segundo o Sebrae (2013, *on-line*).

Quadro 5 – Conceitos e exemplos da matriz SWOT (FOFA)

Forças	Fraquezas
<p>Faça uso das forças</p> <p>São características internas da empresa ou de seus donos que representam vantagens competitivas sobre seus concorrentes ou uma facilidade para atingir os objetivos propostos.</p> <p>Exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atendimento personalizado ao cliente • Preço de venda competitivo • Equipe treinada e motivada • Localização estratégica da empresa 	<p>Elimine as fraquezas</p> <p>São fatores internos que colocam a empresa em situação de desvantagem frente à concorrência ou que prejudicam sua atuação no ramo escolhido.</p> <p>Exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pouca qualificação dos funcionários • Indisponibilidade de recursos financeiros (capital) • Falta de experiência anterior no ramo • Custos de manutenção elevados
Oportunidades	Ameaças
<p>Explore as oportunidades</p> <p>São situações positivas do ambiente externo que permitem à empresa alcançar seus objetivos ou melhorar sua posição no mercado.</p> <p>Exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existência de linhas de financiamento • Poucos concorrentes na região • Aumento crescente da demanda • Disponibilidade de bons imóveis para locação 	<p>Evite as ameaças</p> <p>São situações externas nas quais se têm pouco controle e que colocam a empresa diante de dificuldades, ocasionando a perda de mercado ou a redução de sua lucratividade.</p> <p>Exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impostos elevados e exigências legais rigorosas • Existência de poucos fornecedores • Escassez de mão de obra qualificada • Insegurança e violência na região

Fonte: Sebrae (2013, *on-line*).

Tomando como base as orientações constantes do Quadro 5, realiza-se, no Quadro 6, a análise da empresa estudada.

Quadro 6 – Matriz SWOT (FOFA) da Orion Compósitos

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> • Conhece muito bem seus fornecedores. • Seus produtos e serviços estão bem definidos. • Os produtos piso e proteção de betoneira são altamente inovadores. • O mercado já está aberto para os produtos piso e <i>kit</i> de betoneira. • O preço praticado está compatível com o mercado. • Patente requerida sobre o produto piso. • Empresário com experiência comercial em várias áreas e também na atual. • Fluxo de caixa atual e funcional para a empresa. • Boa localização na cidade e no estado. • Conveniada em vendas pelo Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). 	<p>Não possui muitos conhecimentos sobre seus concorrentes.</p> <p>Não possui equipe de vendas.</p> <p>Faltam estratégias promocionais e de vendas.</p> <p>Não possui banco de dados de possíveis clientes.</p> <p><i>Layout</i> de produção inadequado.</p> <p>Falta de capital de giro.</p> <p>Impossibilidade de pleitear financiamentos.</p> <p>Dívidas e protestos por atraso de pagamento de fornecedores e impostos.</p> <p>Não possui parcerias locais com entidades ou outras empresas.</p>
Oportunidades	Ameaças
<p>Mercado da construção civil em alta, favorecido pelos eventos mundiais, Copa 2014 e Olimpíadas 2016.</p> <p>Favorecimento pela instrução normativa para máquinas e equipamentos de segurança.</p> <p>Baixa utilização <i>per capita</i> do compósito no Brasil, comparado com os países europeus e o norte-americano.</p> <p>O mercado específico para a proteção de betoneiras ficou aquecido em função da NR 12.</p>	<p>Equipamentos entrantes da China.</p> <p>Escassez de mão de obra qualificada.</p> <p>Base da matéria-prima com origem do petróleo.</p> <p>Redução do IPI para a construção civil sempre em negociação com o governo.</p>

Fonte: Elaboração própria.

5.1 Descritivo da Matriz SWOT (FOFA) da Orion Compósitos

Em função do quadro da matriz SWOT (FOFA) da empresa (Quadro 6), apresenta-se, na sequência, o descritivo dos pontos fortes ou forças da empresa e suas características, seguidos pelas fraquezas identificadas e depois as oportunidades e ameaças que a empresa pode utilizar tanto para se aproveitar como também se defender das variações do mercado.

➤ Forças

As principais forças identificadas da matriz, fazendo-se sempre referência à estrutura do plano de negócio adotado, traduzem as boas práticas e ações implantadas e desenvolvidas atualmente pela empresa.

O relacionamento da empresa com seus fornecedores de resina, fibra de vidro e manta acrílica é bom e também próximo, pois se localizam a menos de 70 quilômetros da empresa e existem várias opções caso um desses fornecedores não consiga atender ou tenha alterações consideráveis no seu preço.

Com relação aos produtos e serviços que a empresa oferece ao mercado, estão muito bem definidos e disponibilizados no *site* e também no *Facebook* institucional dela. O piso de andaimes em compósito e o *kit* de proteção para betoneiras são seus produtos principais por causa de todas as suas características e utilização bem-definidas para o mercado. Outra grande força da empresa é a inovação agregada a esses produtos, pois, como citado, o piso não era fabricado com compósito, só havia em madeira ou aço, e também não havia nenhum protótipo existente para o *kit* de proteção para betoneira, mas, sim, outros modelos na tentativa de proteger o usuário da betoneira. Dessa forma, a empresa posicionou esses produtos para um mercado que já estava aberto, mas não tinha as opções desses produtos.

Com relação do preço praticado nos dois produtos, piso e *kit* de proteção, pode-se afirmar que é compatível ao que o mercado oferece e, ainda, com mais benefícios agregados ao produto do que os concorrentes. Com relação ao produto piso em compósito para andaimes, o empresário já tem o registro de protocolo da patente referente ao produto e ao processo de fabricação do piso.

O empresário já trabalhou e foi proprietário de vários outros negócios, trazendo em seu currículo experiência em outros mercados e principalmente com vendas para o varejo. Essa experiência lhe trouxe condições de implantar de maneira mais eficiente a venda dos produtos.

Outra força identificada é que os controles financeiros, principalmente o fluxo de caixa, sempre foram e estão bem controlados pelo empresário por meio de consultorias realizadas em todo o período em que ficou no projeto Incubadora de Empresas, porém as contas estão no vermelho.

A boa localização da empresa em um bairro industrial é uma força considerável, pois lhe propicia facilidade de relacionamento com outras organizações e também lhe possibilita fácil acesso de empresários e transportadores. Ainda com relação à localização, considera-se que pelo fato de estar a menos de 150 quilômetros de São Paulo, mais especificamente na cidade de Piracicaba, a empresa possui localização privilegiada por estar em um dos estados mais desenvolvidos do país.

A última força identificada é que a Orion Compósitos cadastrou-se no BNDES, possibilitando, assim, que as empresas pudessem comprar seus produtos utilizando-se do cartão de crédito da entidade, o que sempre possibilita aumento nas vendas e facilidade para quem compra.

➤ **Fraquezas**

Já as fraquezas que a empresa apresentou e foram identificadas são os motivos pelos quais este estudo irá sugerir ações de melhoria para que ela tenha condições de se reposicionar no mercado.

A empresa não possui muita informação de seus concorrentes, ela sabe que existem outras marcas e modelos dos seus produtos, mas não criou um banco de dados para monitorar o que esses concorrentes estão praticando com relação a prazos e preços.

Além disso, não possui um departamento de vendas efetivo, com responsável e metas, o próprio empresário é quem faz os contatos, vende, entrega e emite notas fiscais. Ainda não existe um planejamento estratégico para o processo

produtivo vinculado ao que se espera das vendas, promoções e divulgações dos produtos.

Outra fraqueza identificada é que a empresa não desenvolveu um banco de dados de clientes como estratégia de fidelização e também não faz prospecção para identificar e listar possíveis novos clientes.

O *layout* da produção nunca foi estudado, mas, sim, formatado pelo próprio empresário à medida que os pedidos foram chegando e aumentando. Nas visitas realizadas neste estudo, o empresário apontou isso como uma lacuna que deveria ser melhorada, conforme suas próprias palavras: “Sinto a falta de uma ‘lógica’ produtiva e, com certeza, se esse *layout* for estudado e modificado vai trazer maior produtividade”.

Uma das mais importantes fraquezas identificadas nesse diagnóstico foi a falta de capital de giro, situação que o empresário destacou muito e que gerou consequências graves em toda a empresa. Por falta desse capital de giro, a empresa pegava o valor do pedido para iniciar o processo e acabava sempre igualando o valor da compra pelo material entregue, pois se utilizava dos pagamentos dos pedidos para pagar outros compromissos que também estavam pendentes.

Em razão dessa fraqueza saem algumas ações específicas para auxiliar a empresa na sua retomada ao mercado. Outros erros financeiros também foram cometidos, como deixar atrasar alguns impostos e também pagamento de fornecedores, gerando dívidas e protestos em nome da empresa e conseqüentemente ao empresário, o que gerou bloqueio de recursos, ou seja, a possibilidade de adquirir recursos em entidades financeiras para uma produção especial ou pagamento de algum fornecedor ficou vetada.

Mais uma fraqueza destacada na matriz é o fato de o empresário ainda não ter procurado entidades ou rede de empresas para fazer parcerias, como são os casos das redes de materiais de construção e locadoras de equipamentos para construção civil, Essa é uma condição considerada ruim para a empresa, pois essas parcerias em rede são fundamentais no mundo corporativo.

➤ Oportunidades

Com relação às oportunidades que a empresa pode estar se beneficiando e modificando seu modelo de atuar, foram identificadas apenas quatro ao longo das entrevistas e também pelos estudos realizados.

O aquecimento do mercado da construção civil, fomentado pelos eventos Mundial FIFA 2014 e Olimpíadas do Rio de Janeiro 2016, é um fator que determina uma maior demanda para o mercado com relação aos produtos que a empresa produz, além de contar com o crescimento da renda familiar e do emprego, o aumento do crédito ao consumidor, a maior oferta de crédito imobiliário e a manutenção da redução do IPI de diversos insumos da construção conforme (IBGE, 2009, *on-line*), apresentando, assim, um cenário de muitas oportunidades para a empresa.

Outra identificação de oportunidade é a baixa utilização *per capita* do compósito no Brasil, mostrando que esses materiais poderiam ser muito mais utilizados em outros produtos e soluções e que a empresa pode desenvolver projetos com a utilização do material e oferecer esses projetos ou soluções para o mercado, uma vez que o consumo no Brasil ainda é baixo se comparado com o de outros países, como é o caso dos 22% dos EUA, 22% da Europa e 7% do Japão. (RODOLFO; NUNES; ORMANJI, 2006).

O mercado específico para a proteção da cremalheira de betoneiras ficou aquecido por conta da necessidade de adequação no equipamento. Esse fato trouxe ao mercado a seguinte informação: as empresas que fabricam a betoneira não querem fabricar também a proteção e, sim, comprar o *kit* pronto e agregar valor na máquina, mostrando mais uma oportunidade importante à empresa.

Por fim, a Instrução normativa (NR 12), que faz referência a máquinas e equipamentos de segurança, tornou-se uma das principais oportunidades para a empresa com relação ao produto *kit* de segurança para betoneiras, pois a lei determina que toda e qualquer obra, seja ela de pequeno ou grande porte, é obrigada a utilizar esse *kit* de proteção nas betoneiras existentes no local (MTE, 2011).

➤ Ameaças

Finalizando a análise da matriz SWOT (FOFA) da empresa, foram identificadas as ameaças identificadas dentro do mercado da construção civil que podem ser fatores de preocupação e atenção.

A entrada de equipamentos e máquinas, bem como diversos materiais alternativos referentes à matéria-prima utilizada pela empresa, é comercializada pela China, e isso pode desestabilizar o mercado em função de preços baixos e da relação entre qualidade e benefício, criando uma concorrência desleal.

Já a escassez de mão de obra especializada, capacitada para conduzir um processo produtivo com os materiais em compósitos, também se mostrou na matriz como sendo uma ameaça para a empresa, pois continuamente há procura por profissionais que tenham a competência desejada para tal função.

Outra preocupação do empresário, e também destacada nesse diagnóstico como uma forte ameaça, é a condição de que pelo menos 90% das matérias-primas utilizadas na fabricação dos produtos da empresa originam-se do petróleo, o qual determina a variação dos preços, escassez ou oferta de tudo que dele se origina, portanto esse fator também foi enumerado nas ameaças que a empresa poderá sofrer.

Por último, há uma determinação do governo federal que ano após ano estuda a manutenção ou redução do IPI no segmento de máquinas e materiais para a construção civil.

Essa medida ainda está sendo aguardada para o ano de 2011. Se ela não vier, poderá ser considerada como uma ameaça; por outro lado, caso realmente aconteça alguma redução, transformar-se-á em oportunidade de alavancar as vendas e melhorar a lucratividade do negócio.

5.2 Proposição do Plano de Negócio

A escolha pelo modelo de plano de negócio sugerida pelo Sebrae (2013) se deve ao fato de ser um plano atualizado e que traduz bem, segundo o entendimento do autor desta pesquisa, as principais necessidades da micro e pequena empresa, como é o caso da Orion Compósitos.

Com a utilização do modelo sugerido pelo Sebrae (2013), apresenta-se nas seções seguintes, a situação atual da empresa, item por item, e sua respectiva proposição com as principais sugestões – destacando-se principalmente a Avaliação de Estratégia e Ações –, originárias das fraquezas da empresa, as respectivas ações sugeridas para que tenha possibilidades de se reposicionar no mercado da construção civil com seus produtos.

5.2.1 Sumário executivo

A empresa Orion Compósitos Ltda. foi fundada em 2007 e tem sua missão, visão e valores bem definidos, os quais são descritos a seguir.

- Missão – desenvolver e produzir produtos em compósitos, visando suprir a demanda do mercado, proporcionando bem-estar aos nossos colaboradores, com compromisso social, fomentando pesquisas de novos produtos, com o objetivo de gerar recursos para garantir a viabilidade técnica e comercial da empresa.
- Visão – ser referência nacional na inovação de produtos em compósitos, visando a substituição de produtos já existentes e de outros, dentro de parâmetros técnicos, funcionais e desenvolvimento normativo.
- Valores – honestidade, comprometimento com o cliente, inovação na busca de novos produtos, versatilidade no desenvolvimento de peças e qualidade dos produtos.

O empresário é formado em administração de empresas e possui cursos técnicos na área química. Dentro da empresa, desenvolve praticamente todas as funções desde a responsabilidade de compra de matéria-prima até a venda direta aos pontos de vendas.

Os setores de atividade da empresa estão bem definidos, atuando na elaboração de projetos de equipamentos para a construção civil e também na venda de produtos padronizados como o piso de andaimes e o *kit* de proteção para betoneiras. A empresa constitui-se como um micro empresa individual, com CNPJ ativo, e é enquadrada na tributação do simples nacional.

O capital social foi integralizado somente pelo Sr. Wilson, que detém 100% da empresa em seu nome.

Proposição: não foram sugeridas ações de modificação ou melhoria nesse item; porém, no que diz respeito a fontes de recursos, sugere-se que a empresa procure elaborar um fluxo de caixa para apresentar a investidores e também que se oriente por meio de um profissional terceirizado, para submeter a empresa aos editais de subvenção econômica com o objetivo de ampliar suas fontes de receitas.

5.2.2 Análise de mercado

Empresa: com relação ao mercado e segundo os itens clientes, concorrentes e fornecedores, o empresário menciona que possui um controle do que os clientes compram, mas que mais nenhum dado é elaborado. |No que se refere aos concorrentes, também não houve nenhum tipo de descrição mais detalhada, somente algumas informações contidas na cabeça do empresário.

Já com relação ao estudo dos fornecedores, a empresa possui uma planilha com os dados e valores praticados pelos principais fornecedores e que a utiliza de maneira eficiente quando um ou outro fornecedor não possa atendê-lo com a quantidade, o prazo ou o preço desejados.

Proposição: sugere-se que a empresa passe a ter um controle mais eficiente dos seus clientes por meio da elaboração de uma planilha simples em *Excel*, na qual se destaquem todas as informações cadastrais da empresa, o período em que compra os produtos e o histórico de todas as compras já realizadas.

Cabe aqui desenvolver uma possível tentativa de identificar os clientes que podem e querem fazer compras programadas e negociadas antecipadamente, o que permite fidelização e entrada de recursos programados.

Para os concorrentes, sugere-se que a empresa faça também um rastreamento de possíveis concorrentes diretos e indiretos, crie uma planilha para inserir esses dados e, de tempos em tempos, seja seis meses ou um ano, faça uma verificação para identificar o que esses concorrentes estão fazendo em termos de novos produtos, preços e parcerias. Com relação aos fornecedores, a sugestão é

que mantenha o que está fazendo, mas que torne a busca por novos fornecedores uma ação constante dentro do processo produtivo.

Após a criação dessas planilhas com as informações destacadas, sugere-se que ela posicione esse material dentro desse item do plano de negócio.

5.2.3 Plano de *marketing*

Empresa: Com relação a esse item do plano de negócio, a empresa já definiu de maneira clara quais são os seus produtos e serviços, bem como as ferramentas virtuais a serem utilizadas: *site* e *Facebook*.

O item é bem divulgado também aos clientes que já fizeram alguma compra na empresa. Com relação à prática dos preços, a empresa sempre está procurando identificar o que o mercado está pagando em relação aos custos que tem para produção dos produtos e também acompanha prazos padrões de pagamento como são os 30 dias ou 60 dias pós-venda.

As estratégias promocionais não existem na empresa e nem foram sequer mencionadas pelo empresário, mas, sim, ações do dia a dia em que divulga os produtos pessoalmente. Com relação à estrutura comercial, também não foi identificada nas visitas, mas ela existe na pessoa do empresário, que faz tudo conforme as demandas vão surgindo.

Após visita no local, identificou-se que a empresa está instalada num bairro industrial e isso permite uma boa logística tanto para fornecedores como para distribuir os produtos. Ainda nesse ponto, o fato de estar próximo das cidades de Campinas e São Paulo facilita a comercialização por causa de fretes mais baratos.

Proposição: apesar de a empresa possuir muito bem definidos os produtos e serviços, sugere-se que seja desenvolvido um material, como folhetaria ou até mesmo um minicatálogo com os produtos e modelos dos equipamentos que a empresa faz, e que isso seja integrado de maneira virtual nas mídias já existentes.

Com relação à prática de precificação e formas de pagamento, identificou-se que não há necessidade de alterações. Sugere-se que o empresário desenvolva com as consultorias de *marketing* do Sebrae algumas ações que lhe permitam promover mais a empresa, bem como os produtos e serviços.

Fica também proposto nas ações de posicionamento que a empresa participe obrigatoriamente desse tipo de ação e faça uma reserva financeira para ela de, pelo menos, duas feiras comerciais do setor em que atua dentro do Estado de São Paulo.

Com relação à localização da empresa, não se tem sugestões, uma vez que esse item está bem definido e é favorável à empresa.

Após a criação desses documentos com as informações propostas, sugere-se que o empresário posicione esse material dentro desse item do plano de negócio.

5.2.4 Plano operacional

Empresa: segundo as visitas, observou-se, nesse item, que a empresa não possui um *layout* apropriado para a produção de seus produtos, conforme também mencionou o empresário, pois foi montando o modelo conforme as necessidades foram surgindo.

No tocante à capacidade produtiva, de acordo com o conhecimento do empresário, este entendeu que a empresa sempre poderia produzir mais do que ela vendia, mas essa questão nunca foi aprofundada por meio de estudos e profissionais da área de produção, pois a empresa sempre trabalhou na condição de produzir em função de pedidos. A empresa também não possui nenhum tipo de documento ou manual dos processos operacionais existentes, isso tudo está no âmbito do conhecimento do empresário e de apenas um funcionário.

A empresa até entende e reconhece suas necessidades de recursos humanos, porém não se mobiliza para supri-las adequadamente, bem como não descreve isso em forma de documento dentro do seu plano de negócio atual.

Proposição: com relação ao *layout*, sugere-se que a empresa solicite via Sebrae a ferramenta chamada de Sebraetec (Serviços em Inovação e Tecnologia), que permite a contratação de entidades tecnológicas, no caso o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai) de Piracicaba, para que se faça um novo desenho do *layout* de produção, com a finalidade de aproveitar todo o processo de confecção dos produtos. Esse serviço é subsidiado pelo Sebrae em 80% do valor total das horas necessárias. Sugere-se também que a empresa contrate um técnico em

produção, de modo temporário, para que ele calcule a capacidade produtiva da empresa, obtendo um parâmetro para um futuro próximo e, assim, obter indicadores que possam ser mensurados.

Esse item pode vir em forma de planilha com as proporcionalidades da produção. Com relação aos processos operacionais, sugere-se que seja criado um documento no formato de manual, com todas as fichas técnicas dos produtos e também relatórios técnicos para os processos de produção, introduzindo também quadros de gestão à vista para orientação e controle da produção.

Dentro do item de necessidade de pessoal, orienta-se que a empresa crie um manual de cargos e funções e procure orientação de profissionais que possam orientá-la sobre o melhor caminho para se encontrar profissionais adequados, como as agências de empregos e também as escolas técnicas.

5.2.5 Plano financeiro

Empresa: Nesse item do plano de negócio, considerado um dos mais importantes, existem apenas três itens em que a empresa apresentou competência e utilização do conhecimento: o fluxo de caixa, planilha em que usa e identifica as entradas e saídas e sua condição financeira ao final da semana/mês; o capital de giro por meio do qual o empresário sabe da necessidade e funcionalidade desse processo, porém o valor é inexistente; e alguns indicadores financeiros de faturamento e lucro bruto. Entre esses itens, somente a planilha de fluxo de caixa está sendo utilizada.

Proposição: aqui vale ressaltar uma condição deste estudo: a empresa estava paralisada nos meses em que as visitas finais foram feitas e, dessa forma, para os outros itens não foi possível fazer os cálculos da produtividade e dos custos da produção, bem como do capital de giro para a produção. Segundo o empresário, esse planejamento não era feito.

A sugestão nesse item é que o empresário passe imediatamente por consultorias financeiras de maneira gratuita no escritório regional do Sebrae em Piracicaba, para criar essas planilhas e aumentar seu conhecimento na área financeira, para que ele possa trabalhar de forma mais efetiva com os itens abordados acima, principalmente quando a empresa voltar a produzir.

5.2.6 Construção de cenários

Ações Preventivas e Corretivas – Esse item não foi destacado como sendo de conhecimento do empresário e aplicação, assim sugere-se que ele crie uma cartilha de três ou quatro cenários em um futuro próximo e, se necessário, quais as ações preventivas e corretivas para a sua execução. Esse item deverá ser desenvolvido com os consultores de mercado do Sebrae-SP de maneira gratuita e com prazo máximo para identificação de três meses.

5.2.7 Avaliação estratégica e ações

Análise da Matriz SWOT (FOFA) – nesse item do plano são destacados principalmente os pontos fortes da empresa e suas boas práticas e também suas fraquezas, origem das ações sugeridas neste estudo para que a empresa possa se reposicionar (Quadro 7).

Quadro 7 – Forças e fraquezas da empresa Orion Compósitos

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> • Conhece muito bem seus fornecedores e lida com opções e estratégias favoráveis para as negociações. • Existe uma definição bem clara dos produtos e serviços que a empresa oferece e pode oferecer no futuro. • Os produtos piso para andaimes e <i>kit</i> de proteção para betoneira possuem alto grau de inovação agregado, aproveitando que já existe um mercado aberto para tais produtos. • Mantém um acompanhamento dos preços praticados no mercado e procura adequar o seu preço para que ele fique sempre compatível. • O processo de confecção dos pisos de andaime feitos em compósitos já possui a patente requerida. • Empresário possui vasta experiência comercial em virtude de outros negócios que já desenvolveu ao longo da sua atividade profissional. • O fluxo de caixa é uma importante ferramenta para a gestão financeira, e essa competência está dentro da empresa e é sempre utilizada. • A cidade de Piracicaba está localizada próxima a Campinas e a cidade de São Paulo, apresentando boa localização comercial. • Firmou importante convênio com o BNDES, aumentando o poder de compra e financiamento fácil para seus clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existem concorrentes indiretos e diretos, que o empresário tem conhecimento, mas não tem informações do que estão fazendo ou que preços estão praticando. • O empresário, por falta de estrutura, acaba fazendo todo o processo de vendas, faz pedido, fatura e entrega os produtos, situação identificada como prejudicial à empresa. • As poucas maneiras que a empresa tem de divulgar seus produtos ocorrem pela orientação de clientes, <i>Facebook</i> e <i>site</i>, não possuindo nenhuma estratégia mais direcionada e estudada para esse assunto. • Não possui banco de dados de possíveis clientes, ou seja, não controla a periodicidade de compras deles e nem procura fazer uma política de compras programada. • <i>Layout</i> da produção inadequado: a produção é feita de acordo com os pedidos e não existe um estudo de espaço para melhorar o fluxo de produção. • Falta de capital de giro é um problema identificado desde o começo das atividades da empresa e atualmente se tornou um dos principais problemas. • Impossibilidade de captação de financiamentos, pois as dívidas e os protestos por atraso de pagamento de fornecedores e impostos geram a negatização do nome da empresa. • Não possui parcerias locais com entidades ou outras empresas, isto é, falta de envolvimento local com outras áreas da construção civil.

Fonte: Elaboração própria.

5.2.8 Avaliação do plano de negócio

De maneira geral, este item não foi mensurado ou comentado pelo empresário, pois, nas visitas *in loco*, esse tipo de avaliação do seu negócio nunca foi feito. Nesse sentido, sugere-se que, após iniciar alguma das principais ações, esse documento seja novamente revisto por meio de uma pesquisa e que os resultados sejam tabulados e feita uma análise deles, para que se possa identificar a viabilidade do negócio e se as ações propostas geraram efeito sobre os resultados finais num período de um e dois anos.

5.3 Ações Propostas para Reposicionamento Empresarial

As ações sugeridas para um novo posicionamento da empresa integrantes do item “Avaliação estratégica e ações” em ordem de prioridade são:

1. Encaminhar projeto básico para a agência financiadora como Investe-SP ou outras agências, pleiteando capital de giro para pagar dívidas e protestos existentes com fornecedores e impostos, além de parte desse valor ser destinado à pequena produção de pisos para andaimes e proteção para betoneiras, permitindo, assim, criar o giro interno de recursos. Além disso, identificar recursos de terceiros, caso a ação com agencias de credito não se concretizem.
2. Fazer parcerias com redes de lojas da construção civil e locadoras de equipamentos, como Construvip e Casa do Construtor.
3. Consultorias de administração de empresas, *marketing* e finanças também são sugeridas para que a empresa tenha um apoio na gestão de todas essas ações, bem como saiba planejar e levantar maiores informações sobre outras estratégias.
4. Contratar um profissional especialista na redação e proposição de editais de subvenção econômica para captar recursos disponíveis para inovação.
5. Participar de pelo menos duas feiras anuais do segmento da construção civil, como a FEICON, que será realizada de 18 a 22 de

março de 2014, e a GREENBUILDING Brasil, em agosto de 2014, ambas na cidade de São Paulo.

6. Com o plano de negócio atualizado, o empresário deverá procurar uma consultoria gratuita do SEBRAE-SP para receber orientações de formular um fluxo de caixa projetado, a fim de utilizá-lo na captação de novos recursos com investidores.
7. Criar uma agenda de relacionamento para o empresário com a qual poderá ter novos contatos de pessoas envolvidas no ramo da construção civil.
8. Contratação da consultoria Sebraetec para o *layout* de produção, que, como já mencionado neste estudo, trata-se de uma ferramenta do Sebrae-NA disponibilizada para a contratação de entidades tecnológicas para transferência de tecnologia na área de *layout* produtivo, sendo que o Sebrae-SP subsidia 80% do valor dessa contratação.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os grandes mercados estão cada vez mais exigindo das empresas competitividade para que possam sobreviver nas relações comerciais do Brasil e do mundo. Diversas empresas passam por dificuldades nos primeiros anos de atividade, principalmente as micro e pequenas empresas, e isso eleva o número da taxa de mortalidade empresarial entre elas.

Com o mercado da construção civil não é diferente, novas regras, novas tecnologias e um grande concorrente chamado China ditam as regras, porém, ao olharmos para o Brasil, visualizando um futuro próximo, esse mercado estará aquecido em função de dois grandes eventos mundiais, a Copa do Mundo de Futebol 2014 e os Jogos Olímpicos de 2016. O cenário atual ainda é incrementado por políticas públicas e também por uma nova classe média que surge com poder de compra e de crédito facilitado.

Nesse sentido, o objetivo deste trabalho foi elaborar um diagnóstico empresarial com o qual se identificou alguns pontos negativos, bem como as boas práticas de uma micro empresa industrial que atua no ramo da construção civil. Mediante esse diagnóstico ilustrado em uma matriz SWOT (FOFA), sugeriu-se como ela poderia se reposicionar no mercado em que atua.

Para que a problemática deste estudo fosse respondida e os objetivos específicos fossem alcançados, identificou-se o cenário da construção civil de 2012 até 2016, utilizando-se de referencial teórico sobre plano de negócio, sua importância, as estruturas básicas que o compõe, além de se agregar empreendedorismo e inovação aos negócios, seja qual for o ramo de atividade.

As informações necessárias foram coletadas por meio das visitas no local onde a empresa está instalada, e os resultados apresentados no diagnóstico mostraram que realmente existem várias lacunas a serem preenchidas, diretamente ligadas à condição financeira e também em sua relação com o mercado.

De acordo com as informações obtidas, em conjunto com a matriz de oportunidades elaborada, constatou-se, ainda, que os pressupostos destacados estão relacionados aos objetivos propostos, como o movimento favorável de fomento que a Copa e as Olimpíadas promovem em todo o país, o mercado de pisos de andaimes e equipamentos para a construção civil estar aberto, facilitando o

reposicionamento empresarial, e, por último, o fato de que a quantidade *per capita* de compósitos utilizado em todos os segmentos ainda é muito baixa. Conforme Rodolfo, Nunes e Ormanji (2006), o Brasil foi responsável pelo consumo de aproximadamente 2,5% da demanda mundial de resinas de PVC, um dos principais materiais do compósito.

Em relação aos países europeus e Estados Unidos, o consumo desse material no Brasil fica pequeno, comparado com os 22% dos EUA, 22% da Europa e 7% do Japão.

Com base nessas informações e nas etapas do plano de negócio, identificou-se as necessidades que foram disponibilizadas na matriz SWOT (FOFA), basicamente posicionadas no item de suas fraquezas; dessa forma, ações para que essas lacunas sejam preenchidas foram sugeridas.

A principal ação destacada, e ponto inicial desse plano, é a regularização das entradas financeiras da empresa, ou seja, sanar dívidas anteriores que bloqueiam os créditos disponíveis, e, com o retorno desse crédito, aumentar suas receitas totais por meio da produção.

Na sequência, espera-se que com esse crédito a empresa crie condições de utilizar o capital de giro necessário para iniciar novamente as suas atividades.

Outra ação imediata sugerida é que a empresa prepare uma abordagem com duas redes de lojas voltadas para a construção civil: a Construvip, das cidades de Piracicaba e Campinas, e a Casa do Construtor, distribuída em todo o Brasil, mas priorizando o Estado de São Paulo.

Com o início dessas duas ações, entende-se que as outras ações sugeridas, como participação em feiras, consultorias direcionadas, inscrição em editais de subvenção econômica, agenda de relacionamento e melhorias no processo produtivo, serão consequências e possibilitarão que a empresa tenha um posicionamento diferente e duradouro no mercado da construção civil. Com isso, identifica-se possibilidades reais para que a empresa possa retomar suas atividades de maneira mais concreta e sustentável.

A relevância deste estudo se confirma pelo fato de ter sido identificada a importância de um plano de negócio e suas etapas, pois nelas é que se apresentam os problemas e soluções para que as empresas possam se manter em seus respectivos mercados. Deve-se ressaltar também que, além de ser uma ferramenta

indispensável para o empreendedor, o plano de negócio deve estar sempre em constante atualização, aprimorando e adequando fatores internos e externos, acompanhando, assim, as modificações do mercado.

O estudo se finaliza com o entendimento de que se a empresa seguir as principais ações sugeridas poderá obter sucesso e se posicionar novamente no mercado da construção civil, atendendo principalmente pequenas lojas de materiais para construção civil, locação de máquinas e equipamentos e pequenas indústrias do segmento.

Algumas limitações foram identificadas neste estudo, tais como a falta de elaboração de planilhas financeiras que apresentassem previsões futuras de produção e geração de receita, bem como custos de mão de obra e de produção, fluxo de caixa projetado para possíveis investidores e um plano estratégico de vendas mais elaborado. Essas estruturas poderiam ser montadas, porém o foco principal era diagnosticar acertos e erros para proporcionar um novo direcionamento para a empresa. Ademais, pode-se justificar essas limitações pelo fato de a empresa estar com a produção paralisada e com o número de funcionários bem reduzido.

Outros estudos poderão ser desenvolvidos a partir deste tema, pois, na área de administração, a gestão e o planejamento permitem vasta pesquisa em outros segmentos.

Existem alguns temas a serem desenvolvidos na área, por exemplo, como será o cenário da construção civil após os dois grandes eventos, Copa do Mundo e Olimpíadas, identificando se esse mercado permanecerá ativo ou terá algum recuo, e o desenvolvimento da área de novas utilizações do compósito na confecção de móveis, equipamentos, estruturas diversas, uma vez que a utilização *per capita* dessa matéria-prima aqui no Brasil ainda é bem abaixo da média mundial.

Ainda pode-se destacar que um estudo apresentando a viabilidade financeira por meio dos chamados fluxos de caixa projetado, com a finalidade de buscar capital investidor para empresas inovadoras, pode ser um tema muito interessante para ser desenvolvido.

Com relação ao plano de negócio, pode-se sugerir também um estudo voltado para a utilização dessa ferramenta para propor uma ampliação física em uma empresa industrial ou comercial, mostrando que o plano não está

exclusivamente voltado para orientar o empreendedor somente no início de suas atividades.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, A. R. B. de. Implantação de ações sustentáveis em uma organização do segmento da alimentação fora do lar. In: SANTOS, C. A. (Coord.). **Pequenos negócios**: desafios e perspectivas. Brasília: Sebrae, 2012. v. 2. p. 295-300.
- ASSAF NETO, A. **Finanças corporativas e valor**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BARON, R. A.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo**: uma visão do processo. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- BERNARDI, L. A. **Manual de plano de negócio**: fundamentos, processo e estruturação. São Paulo: Atlas, 2009.
- BEZERRA, C. **A máquina da inovação**: mentes e organizações na luta por diferenciação. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- CANTELLI, W. W.; CARNEIRO, M.; CATÓLICA, P. U. Proposta operacional de plano de negócio com ênfase na percepção de riscos. **Revista Eletrônica de Ciências Sociais Aplicadas**, Paraná, v. 3, n. 1, p.161-180, 2008.
- CAVALHEIRO, L. **plano de negócio**: estudo de viabilidade econômico-financeira da implantação de um comércio varejista de vestuário no município de sapezal. 2008. 213 f. Monografia (Bacharel em Administração)–Universidade do Estado do Mato Grosso (Unemat), Sapezal, 2008.
- CECCONELLO, A. R.; AJZENTAL, A. **A construção do plano de negócio**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- CHING, H. Y. **Contabilidade e finanças para não especialistas**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CLEMENTE, A. **Projetos empresariais e públicos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- COSTA, H. **Criação e gestão de microempresas e pequenos negócios**. 9. ed. Lisboa-Porto: Lidel, 1998.
- COSTA, M. do R. S. da. **Plataforma de apoio aos processos de inovação do empreendedor**. 2010. 370 f. Dissertação (Mestrado em Gestão da Informação)–Universidade de Aveiro, Aveiro, 2010.
- DEGEN, R. J. **O empreendedor**: empreender como opção de carreira. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando Ideias em negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- DORNELAS, J. C. A. **plano de negócio**: seu guia definitivo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- EHRHARDT, M. C.; BRIGHAM, E. F. **Administração financeira**. 13. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- ESCARLATE, L. F. **Aprender a empreender**. Brasília: SEBRAE, 2010.
- FERREIRA, M.; SANTOS, J.; SERRA, F. **Ser empreendedor**: pensar, criar e moldar a nova empresa. 2. ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2010.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- GONTHIER, A. **Empreendedorismo**. São Paulo: Atlas, 2010.
- GROPPELLI, A. A.; NIKBAKHT, E. **Administração financeira**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GROPPELLI, A. A.; NIKBAKHT, E. **Administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- GUPTA, P. **Inovação empresarial no século XXI**. Porto: Vida Econômica, 2008.
- HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Thomson, 2008.
- KANNEBLEY JUNIOR, S.; PORTO, G. S.; PAZELLO, E. T. Inovação na indústria brasileira: análise exploratória a partir da PINTEC. **Revista Brasileira de Inovação**, Campinas, v. 3, n. 1, p. 87-128, 2004.
- KOTLER, P.; REIN, I. J.; STOLLER, M. **Marketing de alta visibilidade**. São Paulo: Makron, 1999.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 12. ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2006.

LACRUZ, J. A. **plano de negócio**: passo a passo. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

LEMES JUNIOR, A. B.; RIGO, C. M.; CHEROBIM, A. P. M. **Administração financeira**: princípios, fundamentos e práticas brasileiras. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LENZI, F. C.; KIESEL, M. D.; ZUCCO, F. D. **Ação empreendedora**: como desenvolver e administra o seu negócio com excelência. São Paulo: Gente, 2010.

LINDON, D. et al. **Mercator XXI**: teoria e prática do marketing. 14. ed. Alfragide: Dom Quixote, 2011.

LOBATO, D. M. **Estratégia de empresas**. 9. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009. (Série gestão empresarial).

OCDE – ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Manual de Oslo**: Proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. Tradução FINEP. Brasília: OCDE, 2005.

OCDE – ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Manual de Frascati**: metodologia proposta para a definição da investigação e desenvolvimento experimental. Palheiras: Gráfica de Coimbra, 2007.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 27. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria básica**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

PADOVEZE, C. L. **Introdução à administração financeira**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

PORTO, G. S.; GALINA, S.; COSTA, P. R. **Gestão de P&D de empresas multinacionais brasileiras**. In: FLEURY, A. (Org.). Gestão empresarial para a internacionalização das empresas brasileiras. São Paulo: Atlas, 2010.

RAFAELI, L.; CAMPAGNOLO, R.; MÜLLER, C. Missão declarada e missão desdobrada: uma abordagem para o planejamento estratégico. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 14., Bauru. **Anais...** Bauru: Unesp, 2007.

RODOLFO J., A.; NUNES, L. R.; ORMANJI, W. **Tecnologia do PVC**. 2. ed. São Paulo: Pro-Editore Associados, 2006.

SCHERER, F. O.; CARLOMAGNO, M. S. **Gestão da inovação na prática**: como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, E. **Gestão financeira**: análise de investimentos. 2. ed. Porto: Vida Econômica, 2011.

SILVA, J. A.; CARMO, M. I. **Aplicação da análise SWOT na elaboração de diagnóstico organizacional de uma editora universitária**. Artigo Científico – 2009.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

WEBGRAFIA

ALMACO – ASSOCIAÇÃO LATINO-AMERICANA DE MATERIAIS COMPÓSITOS. **Sustentabilidade na pauta de evento promovido pela ALMACO**. 2013. Disponível em <<http://www.almaco.org.br/noticias.cfm?ID=2895>>. Acesso em: 15 mar. 2014.

ANPROTEC – ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMENTOS DE TECNOLOGIAS AVANÇADAS. **Inovação aberta, ou como inovar em parceria**. 2008. Disponível em: <<http://www.anprotec.org.br/publicacao.php?idpublicacao=1005>>. Acesso em: 12 maio 2012.

BRASKEM. **Boletim Técnico nº 8 – Glossário de termos aplicados a polímeros**. 2002. Disponível: <http://www.braskem.com.br/Portal/Principal/Arquivos/html/boletm_tecnico/Glossario_de_termos_aplicados_a_polimeros.pdf>. Acesso em: 10. jan. 2012.

CAMPOS, Q. R. **Empreendedorismo feminino**. 2011. Disponível em: <<http://fcap.adm.br/revistas/RPIC/PDF/Art4%20EMPREENDEDORISMOFEMININO.pdf>>. Acesso em: 4 set. 2012.

CORREIO BRAZILIENSE. **Mercado da construção civil registra aumento de 153% nos últimos**. 2013a. Disponível em: <http://correiobraziliense.lugarcerto.com.br/app/noticia/ultimas/2013/09/24/interna_ultimas,47398/mercado-da-construcao-civil-registra-aumento-de-153-nos-ultimos-anos.shtml>. Acesso em: 10 fev. 2014.

CORREIO BRAZILIENSE. **Vendas de materiais de construção acumulam alta de 3,8% sobre 2012**. 2013b. Disponível em: <http://correiobraziliense.lugarcerto.com.br/app/noticia/ultimas/2013/12/17/interna_ultimas,47761/vendas-de-materiais-de-construcao-acumulam-alta-de-3-8-sobre-2012.shtml>. Acesso em: 10 fev. 2014.

DICAS DE PORTUGUÊS PARA CONSTRUÇÃO CIVIL. **O que é laje nervurada?** Disponível em: <<http://www.dicasdeportugues.net/2013/10/o-que-e-laje-nervurada.html>>. Acesso em: 10 fev. 2014.

GEM – GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **GEM Portugal 2010**: estudo sobre o empreendedorismo. 2010. Disponível em: <<http://www.gemconsortium.org/docs/download/2271>>. Acesso em: 2 nov. 2012.

GRALATO, K. **Matriz SWOT**: como fazer a análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças? 2012. Disponível em: <<http://administracaomarketing.blogspot.com.br/2012/05/matriz-swot-para-que-serve-analise-das.html>>. Acesso em: 19 jun. 2013.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa anual da indústria da construção – 2004**. Rio de Janeiro: IBGE, 2004. v. 14. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/industria/paic/2004/default.shtm>>. Acesso em: 10 nov. 2009.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa de inovação tecnológica 2008 – Pintec**. Rio de Janeiro: IBGE, 2010. Disponível em: <<http://www.pintec.ibge.gov.br/downloads/PUBLICACAO/Publicacao%20PINTEC%202008.pdf>>. Acesso em: 13 fev. 2013.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa anual da indústria da construção – 2009**. Rio de Janeiro: IBGE, 2009, v. 19. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/industria/paic/2009/paic2009.pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2013.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa anual da indústria da construção – 2011**. Rio de Janeiro: IBGE, 2011, v. 21. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Industria_da_Construcao/Pesquisa_Anual_da_Industria_da_Construcao/2011/PAIC2011.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2014.

MARKETING E MEDIA. **Como realizar uma análise SWOT**. 2013. Disponível em: <<http://marketingemedia.com.br/como-realizar-uma-analise-swot/>>. Acesso em: 10 mar. 2014.

MURPHY, K. M.; SHLEIFER, A.; VISHNY, R. W. **Surplus Labor and industrialization**. Rio de Janeiro: IPEA; INPES, 1987. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/TDs/td_0112.pdf>. Acesso em: 13 fev. 2013.

MARTINELLI, L. A. S.; FLEMING, E. S. O comportamento empreendedor: a influência das características emocionais na motivação dos indivíduos para a ação empreendedora. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, EnANPAD, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: Anpad, 2010. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2010/GCT/2010_GCT399.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2014.

MTE – MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **Norma Regulamentadora 12**, 2011. Segurança no trabalho de máquinas e equipamentos. Disponível em: <[http://portal.mte.gov.br/data/files/8A7C812D350AC6F801357BCD39D2456A/NR-12%20\(atualizada%202011\)%20II.pdf](http://portal.mte.gov.br/data/files/8A7C812D350AC6F801357BCD39D2456A/NR-12%20(atualizada%202011)%20II.pdf)>. Acesso em 10 out. 2013.

O ESTADO DE S. PAULO. **Perspectiva melhor para a construção civil em 2014**. 2013. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/noticias/impreso,perspectiva-melhor-para-a-construcao-civil-em-2014,1104461,0.htm>>. Acesso em: 15 dez. 2013.

ORION COMPÓSITOS. **Imagem: piso para andaimes**. 2014a. Disponível em: <<http://www.orioncompositos.com.br/produtos-piso.php>>. Acesso: 5 mar. 2014.

ORION COMPÓSITOS. **Imagem: Biqueira**. 2014b. Disponível em: <<http://www.orioncompositos.com.br/produtos-biqueira.php>>. Acesso: 5 mar. 2014.

ORION COMPÓSITOS. **Proteção de cremalheira de betoneiras**. 2014c. Disponível em: <<http://www.orioncompositos.com.br/produtos-biqueira.php>>. Acesso: 5 mar. 2014.

PORTAL BRASIL. '**Construção civil é setor importante para o País**', diz ministro. 21 de outubro de 2013. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/infraestrutura/2013/10/2018construcao-civil-e-setor-importante-para-o-pais2019-diz-ministro>>. Acesso em: 10 fev. 2014.

PWC – PRICE WATERHOUSE COOPERS. **Folder Plano Negócio 10**. 2010. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/186013935/Folder-Plano-Negocio-10>>. Acesso em: 10 dez. 2013.

REDE CONSTRUVIP. **Nossas lojas – Campinas/SP**. Disponível em: <<http://www.redeconstruvip.com.br/site/lojas-de-material-de-construcao-campinas-sp.html>>. Acesso em: 2 dez. 2013.

RIOS, J. A. D.; PINTO, J. S. A inovação nas empresas e seu processo de mensuração. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, SEGET, 1., 2004, Rezende. **Anais eletrônicos...** Rezende: AEDB, 2004. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/artigos2004.php?pag=IT>>. Acesso em: 30 jun. 2012.

SEADE – FUNDAÇÃO SISTEMA ESTADUAL DE ANÁLISE DE DADOS. **Perfil do Estado de São Paulo**. Disponível em: <<http://www.seade.gov.br/produtos/perfil/perfilMunEstado.php>>. Acesso em: 2 jul. 2013.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Como Elaborar um plano de negócio**. Brasília: Sebrae, 2013. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/guias_cartilhas/Como_elaborar_um_plano_de_negocios.pdf>. Acesso em: 5 out. 2013.

SEBRAE MG – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE MINAS GERAIS. **Software plano de negócio**. Disponível em: <http://www.sebraemg.com.br/atendimento/bibliotecadigital/documento/Software/Software-Plano-de-Negocio-20>. Acesso em 20 jan. 2013.

ZARBIN, A. J. G. Química de (nano) materiais. **Química nova**, São Paulo, v. 30, n. 6, nov./dez. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-40422007000600016>. Acesso em: 20 mar. 2014.