

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA

JOSÉ DANIEL TAVARES

PLANO DE NEGÓCIOS APLICADO PARA APRESENTAÇÃO DE UMA
ESTRATÉGIA DE VIABILIZAÇÃO DE UMA UNIDADE INDUSTRIAL
DE PORCELANA DE MESA

Porto Alegre
2006

T231p

Tavares, José Daniel

Plano de negócios aplicado para apresentação de uma estratégia de viabilização de uma unidade industrial de porcelana de mesa / José Daniel Tavares. – Porto Alegre, 2006.
60 f. : il.

Ênfase em Controladoria.

Orientador: Dênis Borestein.

Dissertação (Mestrado Profissional em Economia) -
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Ciências
Econômicas, Programa de Pós-Graduação em Economia, Porto
Alegre, 2006.

1. Administração da produção. 2. Produção industrial :
Estratégia. 3. Controladoria : Estudo de caso. I. Borestein, Dênis. II.
Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Faculdade de Ciências
Econômicas. Programa de Pós-Graduação em Economia. III. Título.

CDU 658.5

JOSÉ DANIEL TAVARES

PLANO DE NEGÓCIOS APLICADO PARA APRESENTAÇÃO DE UMA
ESTRATÉGIA DE VIABILIZAÇÃO DE UMA UNIDADE INDUSTRIAL
DE PORCELANA DE MESA

Dissertação a ser apresentada ao Programa de Pós Graduação em Economia da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Economia, modalidade profissionalizante, ênfase em Controladoria.

Orientador: Prof. Ph.D. Dênis Borenstein

Porto Alegre
2006

JOSÉ DANIEL TAVARES

PLANO DE NEGÓCIOS APLICADO PARA APRESENTAÇÃO DE UMA
ESTRATÉGIA DE VIABILIZAÇÃO DE UMA UNIDADE INDUSTRIAL
DE PORCELANA DE MESA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós
Graduação em Economia da Faculdade de
Ciências Econômicas da Universidade Federal do
Rio Grande do Sul como requisito parcial à
obtenção do título de Mestre em Economia,
modalidade profissionalizante, ênfase em
Controladoria.

Aprovada em 17 de novembro de 2006.

Prof. Ph.D. Dênis Borenstein – Orientador
UFRGS

Prof. Dr. Eduardo Ribas Santos
UFRGS

Prof. Dr. Paulo Schmidt
UFRGS

Prof. Dr. Adolfo Alberto Vanti
UNISSINOS
(Professor visitante)

RESUMO

Esta pesquisa tem por base a apresentação de uma estratégia proposta para viabilização de uma unidade industrial de porcelana de mesa instalada no sul do Brasil. Tem por objetivo apresentar o plano de negócios como ferramenta de gestão a ser utilizada para planejamento, acompanhamento e mensuração dos resultados esperados, face a implementação da estratégia traçada. O enfoque metodológico foi a pesquisa qualitativa e quantitativa, sendo a empresa objeto do estudo o foco para construção do plano de negócios. As etapas envolvidas na elaboração deste trabalho foi a exploratória. A problemática envolvida é representada pelos sucessivos prejuízos verificados na empresa industrial objeto do estudo. A partir da montagem do plano de negócios, discute as causas dos prejuízos, formula e testa hipóteses, apresenta uma proposta de solução e compõe o cenário de mudança dessa realidade. O conteúdo e os resultados obtidos puderam apresentar o conhecimento teórico e um modelo de aplicação prática do plano de negócios como instrumento de gestão, estabelecendo uma nova perspectiva da operação empresarial, que identifica e explora o diferencial competitivo e compreende a empresa como um elo da cadeia de valores.

Palavras-chave: Estratégia. Plano de Negócios. Viabilização. Indústria.

ABSTRACT

This research is based on the introduction of a strategy suggested for enabling a plant of porcelain table ware in southern Brazil. The aim is to provide a business plan as a managing tool for planning, attending and appraising the expected results. The methodological focus has been a qualitative and quantitative research, with the company as the object of study for building the business plan. The problematic is represented by recurrent failing in the company under discussion. From the business plan, we discuss reasons for the failing, pose and test hypotheses, suggest a solution and set the scene for the change of reality. The content and results have provided the theoretical knowledge and a model for applying the business plan as managing tool, creating a an alternative perspective the managing work, identifying and exploring the competitive difference and sees the company as a link in chain of values.

Keywords: Strategy. Business Plan. Enabling. Plant.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Evolução do Faturamento Bruto entre os anos 2000 e 2005.....	27
Figura 2 – Evolução do Resultado apurado entre os anos 2000 e 2005.....	27
Figura 3 – Organograma da empresa com as principais atribuições das gerências.....	29
Figura 4 – Fluxo de Produção.....	30
Figura 5 – O nível de ressuprimento e o ponto de ressuprimento são derivados do <i>lead time</i> de pedido e da taxa de demanda (adaptada de Slack et al., 1999, p. 292).	45
Figura 6 – Fluxo de Produção após implantação do projeto.....	46
Figura 7 – Estratégia de gestão do estoque (adaptada de Slack et al., 1999, p. 292).....	50
Figura 8 – Fatores do lado do fornecimento e da demanda que influem nas decisões de localização (Slack et al., 1999, p. 151).....	56

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Demonstrativo dos Resultados dos Exercícios do período entre 2000 e 2005.	28
Tabela 2 – Demonstrativo do efeito do projeto sobre Custos com Pessoal.....	47
Tabela 3 – Demonstrativo do efeito do projeto nos Gastos.....	48
Tabela 4 – Simulação dos custos de importação da porcelana branca da Porcelana Vista Alegre de Portugal.....	51

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	09
1.1 PROBLEMÁTICA.....	11
1.2 OBJETIVOS.....	12
1.2.1 Geral	12
1.2.2 Específicos	12
1.3 JUSTIFICATIVA DO TEMA.....	13
1.4 METODOLOGIA.....	15
1.5 ESTRUTURA.....	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
3 PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA NOVA CONFIGURAÇÃO DE PRODUÇÃO	24
3.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA.....	24
3.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	28
3.3 PROCESSO PRODUTIVO.....	29
3.4 TECNOLOGIA.....	33
3.5 ESTRUTURA E POLÍTICA DE VENDAS.....	34
3.6 ANÁLISE DO MERCADO.....	36
3.6.1 Definição de Mercado	36
3.6.2 Concorrência	37
3.6.3 Barreiras para Entradas e Saída	38
3.6.4 Fornecedores	39
3.6.5 Clientes	39
3.6.6 Substitutos e Complementos	40
3.6.7 Posicionamento de Mercado	41
3.7 NOVA CONFIGURAÇÃO DE PRODUÇÃO.....	41
3.8 RISCOS IDENTIFICADOS.....	49
4 CONCLUSÃO	53
4.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS – possibilidades e LIMITES DA PESQUISA.....	55
REFERÊNCIAS	58

1 INTRODUÇÃO

Atualmente é preciso gerenciar com competência todos os recursos disponíveis nas empresas, pois a sua sobrevivência depende do grau de acerto das decisões dos responsáveis pela gestão. Não é admissível que as empresas obtenham resultados à medida dos acontecimentos, sem qualquer tipo de planejamento ou estratégia, e que o resultado seja conformado pela cronologia dos acontecimentos.

Inicialmente utilizado para planejamento e desenvolvimento de empresas em estágio inicial de operação e como documento para angariar recursos para implantação de projetos empreendedores, o plano de negócios vem se mostrando uma ferramenta capaz de prover os gestores de informações acerca do planejamento, desenvolvimento e quantificação das ações planejadas e traz inúmeras vantagens quando aplicado como instrumento de gestão.

O plano de negócios descreve o empreendimento e seu mercado, estratégias e direcionamentos a serem seguidos no futuro e freqüentemente inclui planos de marketing, financeiro, de fabricação e de recursos humanos (BATEMAN; SNELL, 1998).

Para Dornelas (2001), o plano de negócios é o documento utilizado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios utilizado. Envolve um processo de autoconhecimento e inserção no ambiente de negócios em que a empresa atua.

Para Bangs Júnior (1998), são três os aspectos-chave abordados pelos planos de negócios:

- a) Em que negócio a empresa atua?
- b) O que a empresa realmente vende?
- c) Qual o mercado-alvo?

Estas são questões que levam a reflexões, cujas respostas, muitas vezes, revelam que a mudança de paradigma se mostra como única alternativa para soluções de problemas crônicos e, freqüentemente, a diferença entre o fracasso e o sucesso.

A proposta de aplicar os conceitos abordados nos planos de negócios para demonstrar uma solução de viabilização econômica de uma empresa, demonstra a vasta aplicabilidade da ferramenta, tanto em novos empreendimentos, como em qualquer empresa que busca, tanto o entendimento, como a melhor forma de interação com o cenário de atuação.

A partir das definições expostas, o objetivo deste estudo é apresentar um documento que sirva de ferramenta para tomada de decisões gerenciais, com vistas a reverter a situação deficitária de uma unidade industrial de artigos de porcelana de mesa. Para tanto, torna-se necessária a apresentação da situação atual da empresa, bem como um estudo para apontar as causas dos contínuos prejuízos. Objetiva, ainda, a apresentação de uma estratégia de negócios para otimização dos recursos disponíveis, bem como a indicação dos riscos e oportunidades geradas pela aplicação da estratégia traçada, além de apontar medidas para minimização dos riscos identificados.

Dada a amplitude e potencialidades do plano de negócios, pretende-se utilizar a base conceitual da ferramenta para construção do documento, sem, entretanto, apresentar um plano de negócios completo. Desta forma, tem-se por objetivo demonstrar de que forma

a aplicação do Plano de Negócios poderá aumentar as chances de sucesso de uma mudança na forma da empresa produzir e interagir com a concorrência.

1.1 PROBLEMÁTICA

A empresa objeto do presente estudo apresentou prejuízos constantes nos últimos seis anos, que contabilizaram R\$ 15,4 milhões, ou 31,4% da Receita Operacional Líquida. Ross, Westerfield e Jaffe (2002), colocam que uma forma de avaliar o valor de uma empresa é calcular o valor presente dos futuros fluxos líquidos de caixa, considerando-se a apropriada taxa de juros. Ou seja, uma empresa vale pelo que pode gerar de recursos no futuro. Ora, considerando-se esta afirmativa, quanto pode valer uma empresa que vem apresentando insistentes prejuízos?

Nesse contexto, reverter a situação de prejuízo parece ser a única solução para viabilização da unidade industrial brasileira e, para isso, torna-se necessária a busca de alternativas inovadoras de adequação das variáveis preço de venda, volume e custos, de forma a melhorar o desempenho da unidade e gerar resultados satisfatórios.

As propostas de solução devem ser acompanhadas de amplo planejamento, de forma a demonstrar as viabilidades econômica e financeira dos projetos, prevendo os recursos necessários para implementação, bem como os resultados esperados.

Planejar é estabelecer com antecedência as ações a serem executadas, estimar os recursos a serem empregados e definir as correspondentes atribuições de responsabilidades em relação a um período futuro determinado, para que sejam alcançados satisfatoriamente os objetivos porventura fixados para uma empresa e suas diversas unidades. (SANVICENTE; SANTOS, 2000, p. 16).

Desta forma, o Plano de Negócios apresenta-se como a documentação, a materialização do planejamento, qualificando e quantificando as ações planejadas, e determina os resultados a obter-se dada a implantação do planejamento. Portanto o plano de negócios é derivado e pressupõe o planejamento.

1.2 OBJETIVOS

A problemática envolvida no processo de formulação do trabalho é ampla e a delimitação do tema se dá pela especificidade dos objetivos. O objetivo geral é o ponto de partida, indica a direção a seguir, já os objetivos específicos possibilitam a investigação, delimita e esclarece o tema Gil (1996).

1.2.1 Geral

Este trabalho tem por objetivo apresentar a aplicação do plano de negócios como ferramenta de gestão, com vistas a apresentar uma proposta de estratégia para viabilização econômica de uma indústria do ramo de porcelana de mesa instalada no sul do País.

1.2.2 Específicos

Apresentar o plano de negócios como ferramenta de gestão;Elaborar um plano de negócios para uma indústria do segmento porcelana, demonstrando a viabilidade do negócio face uma nova perspectiva do negócio.

1.3 JUSTIFICATIVA DO TEMA

O tema é de vasta aplicação prática, visto que o desafio de administrar é cada vez maior. A diminuição das margens de lucro, verificada nos últimos anos em razão da competitividade crescente e a abertura dos mercados trazida pela globalização, fez com que as empresas necessitem de ferramentas de gestão seguras e eficazes, capazes de apontar, de forma rápida e precisa, onde está o problema. O plano de negócios, como ferramenta de gestão, tem se mostrado um excelente recurso, não só por mostrar onde está o problema, mas por representar uma forma de revisão dos paradigmas e pressupostos assumidos pela empresa. Em um mercado em constante mudança, torna-se imperativa a avaliação permanente da forma de atuação e interação com os diversos integrantes deste grande cenário. Sem dúvida, uma ferramenta indispensável para empresas que querem saber onde estão e onde querem chegar.

Apesar de contar com vasta bibliografia no exterior e apresentar crescente número de livros e artigos no Brasil, a implantação e manutenção do plano de negócios como ferramenta de gestão é uma tarefa que envolve conhecimentos diversos e multidisciplinares. Aspectos tão distintos quanto o estudo comportamental dos clientes em relação à percepção de qualidade dos produtos e a política de recursos humanos, merecem estudos profundos de causa e efeito. Não obstante às diversas “*interfaces*”, a interação com o planejamento estratégico torna-se imperativa, visto que alia conceitos e apresenta os rumos traçados. Portanto, apesar do volume bibliográfico disponível, a complexidade do tema aliado à ampla aplicabilidade e aos nuances culturais, apontam que existem, ainda, aspectos a serem explorados, de forma a permitir uma nova dinâmica, um ângulo ainda pouco explorado da ferramenta. Outro aspecto muito importante é a amplitude da aplicação: não existe sequer uma empresa, por menor ou maior e multinacional que seja, por mais bem-sucedida ou deficitária, que não apresente a aplicabilidade, e com a mesma importância, do plano de negócios.

Segundo Dornelas (2001), uma pesquisa realizada com ex-alunos de administração da Harvard Business School, nos Estados Unidos, atribuiu ao plano de negócios um índice de 60% de aumento de probabilidade de sucesso.

Bernardi (2003) aponta os seguintes benefícios da aplicação do plano de negócios:

- Entender e estabelecer objetivos para o seu negócio;
- Gerenciar de forma mais eficaz a empresa, de forma a tornar decisões acertadas;
- Promover informações necessárias para tomar decisões corretivas quando necessário;
- Angariar financiamentos e recursos junto a bancos, governo, capitalistas, etc.
- Identificar oportunidades e transformá-las em diferencial competitivo;
- Estabelecer comunicações internas e externa eficazes.

Para Bateman e Snell (1998), o plano de negócios auxilia a determinar se a empresa é viável, guia a direção da empresa no planejamento e organização dos negócios, além de auxiliar na obtenção de financiamentos.

O plano de negócios, fundamentado nas informações de mercado geradas a partir do estudo sobre o produto, o mercado e os recursos consumidos nas operações, deve nortear a elaboração de estratégias, com vistas a melhor avaliar os riscos inerentes à atividade empresarial, bem como levar à otimização dos recursos empregados na operação da empresa.

Neste contexto, o plano de negócios centraliza a atenção no planejamento, gerando informações de forma a permitir aos gestores a avaliação permanente da forma de atuação no mercado, maximizando as oportunidades de ganhos para a empresa e alertando sobre os riscos inerentes à atividade e ao mercado.

1.4 METODOLOGIA

A metodologia utilizada para desenvolvimento deste trabalho foi a pesquisa descritiva exploratória (GIL, 1996), com enfoque qualitativo (MINAYO, 1996) e quantitativo (LAKATOS, 1986).

Para Moreira (2002), não é possível resolver um problema exclusivamente através análises quantitativas, uma vez que os aspectos qualitativos, não passíveis de análise por modelos matemáticos, são indispensáveis a uma análise criteriosa.

A pesquisa qualitativa tem sido aplicada nas pesquisas acadêmicas e profissionais da área administrativa, possibilitando a abordagem da matéria pesquisada, numa relação dinâmica de interação e aprendizagem.

Torna-se importante ressaltar que no método de pesquisa qualitativa, os métodos quantitativos não são excludentes, havendo interfaces e combinações quando são incorporadas técnicas de coletas de dados (fontes documentais) e análises quantitativas (dados documentais), para atender às peculiaridades do objeto de pesquisa, para auxiliar na resolução de problemas e enriquecer seus resultados (NEVES; CORRÊA, 1998).

O método proposto neste estudo envolve tanto abordagem voltada à qualidade dos fenômenos, quanto aos aspectos quantitativos envolvidos na problemática. Há uma

combinação entre a investigação e a compreensão da realidade, buscando, quando desvendá-la, a busca de explicações e uma solução possível e aplicável. Passo a passo, passa a deixar de ser o conteúdo do produto da pesquisa, mas, sim, um processo de aquisição de conhecimento que será utilizado para mudança da atual realidade (BRANDÃO, 1986; THIOLENT, 2000).

Minayo (1996, p. 77) cita a produção do conhecimento científico: “[...] a Ciência se constrói numa relação dinâmica entre a razão daqueles que a praticam e a experiência que surge na realidade concreta”.

Segundo Köche (1997), na ciência contemporânea, a pesquisa decorre da identificação de dúvidas e a necessidade de elaborar e construir respostas.

[...] sugeri que toda discussão científica partisse de um problema, ao qual se oferecesse uma espécie de solução provisória, uma teoria-tentativa, passando-se depois a criticar a solução, com vistas à eliminação do erro, e, tal como no caso da dialética, esse processo se renovaria a si mesmo, dando surgimento a novos problemas. (POPPER, 1977, p. 140-141).

Becker (1977 apud CORTES, 1998) defende que cada pesquisador produz os métodos necessários para o trabalho que está desenvolvendo, uma vez que, se a pesquisa tem o propósito de resolver um problema específico, deve fazê-lo considerando um ambiente particular, recorrendo a técnicas apropriadas àquele problema.

Neste contexto, assume-se o compromisso de, em apresentando a problemática envolvida, fomentar a reflexão sobre o tema, prover recursos para o desenvolvimento da mudança, levantar as informações sobre o desafio da transformação da realidade, buscando uma proposta de solução (BRANDÃO, 1986; MINAYO, 1996).

Como consequência, serão abordados todos os componentes que darão a amplitude necessária para o conhecimento e entendimento do tema, suas interações e

interfaces, de forma a comprovar a importância e aplicabilidade do plano de negócios como ferramenta de gestão adequada para as empresas atuantes no mercado atual, tão global quanto competitivo e exigente.

O resultado foi obtido em razão do cumprimento das seguintes etapas: Primeiro procedeu-se no levantamento da bibliografia, objetivando a fundamentação teórica do tema. Numa segunda etapa foi analisada a empresa e, com base em informações oficiais disponibilizadas pela empresa, visitas à unidade industrial brasileira e às fábricas do grupo em Portugal e entrevistas com áreas técnicas e de produção, apuraram-se as informações sobre: a performance histórica da unidade brasileira e os resultados obtidos ao longo dos últimos seis anos; as tecnologias empregadas, as disponíveis e as aplicadas pela concorrência, de forma a se poder compará-las. Como resultado do cumprimento desta etapa, obteve-se a identificação das causas dos prejuízos.

A terceira etapa consistiu na identificação de uma solução factível, viável e de curto prazo, identificando, entre os aspectos relevantes, as oportunidades e riscos envolvidos e formas para minimização destes riscos.

A quarta etapa resultou em um documento, que apresentado no formato de um plano de negócios, demonstra a melhor solução identificada na pesquisa, quantificando, tanto os resultados esperados face à implantação da estratégia traçada, quanto os custos envolvidos nos planos apontados para minimização dos riscos identificados.

1.5 ESTRUTURA

O presente estudo apresenta uma proposta de viabilização da empresa e se propõe a apresentá-la seguindo um roteiro baseado no plano de negócios. Para isso,

primeiro apresenta a empresa e a situação-problema, depois, dentre as propostas possíveis, apresenta uma solução de viabilização e os decorrentes riscos e oportunidades.

Para que os objetivos propostos sejam atingidos, o trabalho está dividido em quatro capítulos, iniciando com os aspectos introdutórios, justificativa, objetivos e método. O segundo capítulo retrata a fundamentação teórica, na qual foram abordados os principais conceitos relevantes ao tema. Em seguida, no terceiro capítulo, apresenta o plano de negócios, detalha a empresa, a performance histórica, a estrutura organizacional, o processo produtivo, a tecnologia empregada a estrutura comercial e a análise do mercado e apresenta uma proposta para viabilização da empresa, com a operacionalização do plano de negócios como ferramenta de gestão.

Por fim, o último capítulo apresenta a conclusão do trabalho, apresentando também as recomendações, consoante ao resgate das principais considerações obtidas a partir do seu desenvolvimento.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O termo plano de negócios deriva do inglês *business plan* e pode ser descrito como um documento que descreve o negócio da empresa, refletindo a realidade atual, as perspectivas e estratégias para alcançar os objetivos definidos pela empresa.

Para Dornelas (2001), considerando-se a igualdade de condições, um negócio planejado em sua amplitude terá mais chances de sucesso que outro sem planejamento.

Bateman e Snell (1998) conceituam o plano de negócios como o passo formal do planejamento de um negócio que focaliza uma oportunidade nova, e descreve todos os elementos envolvidos.

Dornelas (2001), considera o plano de negócios um documento utilizado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa.

Pavani, Deutscher e López (1997), Dornelas (2001) e Bernardi (2006), citam os vários públicos-alvos de plano de negócios:

- Mantenedoras de incubadoras (Sebrae, universidades, prefeituras, governos, associações, instituições de fomento, etc), com vistas a outorgar empréstimos e financiamentos;

- Parceiros, para identificação de oportunidades e definição de estratégias e interações entre as partes;

- Bancos, para basear a análise de concessão de financiamentos para compra de equipamentos, capital de giro, imóveis, etc;

Investidores, tais como: empresas de capital de risco, pessoas jurídicas, bancos de investimento, *angels*, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, governos (federal, estadual e municipal), etc;

Fornecedores, para negociação de compra de mercadorias, matérias-primas ou insumos e determinação de formas de pagamento;

- O público interno, para comunicação da gerência com o conselho de administração e com os empregados;

- Clientes, para venda do produto ou serviço e publicidade da empresa;

- Sócios, para apresentação da análise de viabilidade do empreendimento ou projetos específicos.

O plano de negócios segue um roteiro, que segundo a bibliografia consultada (Pavani, Deutscher e López (1997); Bangs Júnior (1998); Sahlman (1997); Dornelas (2001); Bernardi (2006), embora possa possuir algumas particularidades em função do segmento de atuação, deve apresentar, pelo menos, as seguintes seções:

- Sumário Executivo. O sumário executivo, também denominado resumo executivo, é apontado como a principal seção do plano de negócios. Deve apresentar uma síntese das principais informações descritas no plano e explicitar, de forma clara e contundente, o objetivo do documento, enfatizando as características do empreendimento em relação à tecnologia e inovação, além das perspectivas futuras do segmento de mercado

a ser explorado. Para Bangs Júnior (1998), esta é a última seção do plano e deve ser direcionada ao leitor face a especificidade do objetivo.

- Análise Estratégica. Nesta seção são descritas a visão e missão do empreendimento, a situação atual, metas e objetivos. É a apresentação da base para o desenvolvimento e implantação dos planos de ação da empresa.

- Descrição da Empresa. Neste capítulo é apresentada a descrição legal da empresa e a composição societária, a performance histórica, enquadramento fiscal, localização física, parcerias e alianças estratégicas, estrutura organizacional, bem como a qualificação e o perfil dos sócios ou empreendedor.

- Produtos e Serviços. Devem ser relacionadas as principais características dos produtos ou serviços da empresa, para que se destinam, como são produzidos, os fatores tecnológicos e de mão-de-obra utilizados. Se o plano de negócios tem como objetivo a apresentação de um produto ou serviço específico, deve concentrar-se nele.

- Análise de Mercado. Nesta seção são apresentados os clientes, as necessidades destes clientes e como os produtos ou serviços podem atendê-las. Qual o tamanho do mercado, e qual o percentual da demanda de mercado a empresa atende e quanto pretende suprir. Quem são os concorrentes, quanto o mercado é competitivo, qual o diferencial da empresa em relação à concorrência e como o consumidor avalia esta diferenciação também são questões discutidas neste capítulo do plano.

- Plano de Marketing. Devem ser relacionados o público-alvo e a argumentação utilizada na venda, como a qualidade, a solidez da marca, assistência técnica e o preço. A descrição dos canais de distribuição do produto e a política comercial, a argumentação para a política de preços, bem como a projeção das vendas e os serviços de pós-venda e garantia devem ser destacadas.

- Plano Financeiro. Nesta seção são apresentados as informações sobre o capital necessário para implementação do plano e a origem do capital, a análise da relação entre custo, volume e lucro, bem como as projeções acerca das receitas, custos e despesas decorrentes, geração do fluxo de caixa, demonstração de resultados, balanço patrimonial e planilha demonstrando capacidade de pagamento, caso o plano se preste a captação de recursos.

Anexos. São integrantes do plano de negócios os “*curricula vitae*” dos sócios, diretores e gerentes responsáveis pela gestão da empresa, bem como os documentos de constituição, atas, estudos de mercado, planilhas com detalhamentos, material publicitário, publicações sobre o empreendimento ou o mercado de atuação e demais documentos pertinentes.

Jian (1997 apud DORNELAS, 2001) apresenta descrições de tipos e tamanhos de planos de negócios, relacionados aos objetivos do documento, a saber:

- *Planos de Negócios Completo*: utilizado quando se necessita apresentar uma visão completa da empresa, como por exemplo, o pleito de uma grande soma de recursos;

- *Plano de Negócios Resumido*: é utilizado para apresentação de informações sucintas. Deve informações macros do negócio, como investimentos, mercado e retorno sobre investimentos ou resumir-se a prestar informações solicitadas;

- *Plano de Negócios Operacional*: de extrema importância, tem como principal característica prestar-se ao uso interno da empresa, e tem como objetivos o alinhamento dos esforços internos com os objetivos estratégicos da organização e a quantificação do planejamento de projetos e ações.

Uma forma eficiente de utilização do plano de negócios como ferramenta de gestão é a criação de um painel de metas da empresa. Rentes et al. (1999 apud DORNELAS, 2001), propõem a criação de painéis para acompanhar qualquer processo de

melhoria operacional. Este painel apresenta a evolução dos indicadores de mensuração de desempenho face os rumos traçados, tal qual o *balance scorecard* proposto por Kaplan e Norton (1996).

O plano de negócios deve ser utilizado de maneira dinâmica, devendo ser atualizado periodicamente em razão das mudanças no cenário externo e alterações nas políticas internas da empresa (SAHLMAN, 1997).

Pavani, Deutscher e López (1997) assevera que o plano de negócios é tão dinâmico quanto a empresa e a atualização das informações é imperativa para evitar a obsolescência do documento.

3 PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA NOVA CONFIGURAÇÃO DE PRODUÇÃO

A seguir, apresenta-se um plano de negócios como instrumento de planejamento e controle, visando a construção de uma estratégia alternativa que possa viabilizar a empresa através da reversão dos resultados.

3.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A empresa objeto do presente trabalho foi adquirida em julho de 1998 pelo grupo português Vista Alegre e está sediada em Porto Alegre, no estado do Rio Grande do Sul. Além de uma unidade produtiva fabril, funciona como uma distribuidora do produto produzido em Portugal para o mercado latino americano. A relação comercial entre o grupo português e os clientes brasileiros já existe desde 1992, quando a porcelana produzida em Portugal passou a ser importada pelo mercado nacional.

O Grupo Vista Alegre está sediado em Ílhavo, em Portugal, que é notoriamente vanguardista no domínio da arte e tecnologia de produção e decoração da porcelana e cerâmica. Iniciou as suas atividades em 1824, estabelecendo, desde o seu princípio, diretrizes de produção que alcançaram destaque internacional pela variedade e pela fina beleza de suas louças.

O objeto social da Porcelana Vista Alegre do Brasil Ltda. é a importação, industrialização, comercialização e exportação de louças em geral, cristais, vidros e artigos de mesa e cozinha.

Conglomerado empresarial detentor de vasta experiência neste segmento, o Grupo Vista Alegre veio investir neste mercado avaliado como emergente (a América Latina), através da aquisição de uma unidade fabril em estágio falimentar. O negócio, avaliado como estratégico, representou uma forma de iniciar a produção de porcelana no Brasil com um baixo custo, uma vez que o preço pago para aquisição da unidade fabril gaúcha foi avaliado como atrativo pelo grupo português. A compra da unidade em operação trouxe as seguintes vantagens:

- Baixo investimento, comparado a uma unidade fabril nova;
- Aproveitamento da mão-de-obra qualificada para produção de porcelana de mesa, e detentora do conhecimento específico para operação dos equipamentos específicos utilizados para o fabrico da porcelana;
- Relação comercial com os principais fornecedores;
- Redução drástica do tempo para início das operações;
- Carteira inicial de clientes.

Concomitantemente ao investimento na unidade fabril, inaugurou-se uma loja de vendas a varejo de seus produtos nacionais e importados na capital de São Paulo, estado com um dos maiores índices de centralização econômica do país.

Desta forma, iniciou no Brasil a sua produção de louças e artefatos em porcelana em junho de 1999, dedicando-se ao fabrico e comercialização de parte de uma

linha de produtos produzidos pelas empresas de Portugal e a comercialização do produto importado fabricado pelo grupo de empresas na Europa.

Estes produtos estão inseridos no segmento econômico denominado “Artigos de Uso Pessoal e Doméstico”, conforme dados estatísticos do IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

Como a estratégia adotada foi a troca da equipe de executivos responsável pela empresa adquirida, a formação do novo time começou pela contratação do principal executivo. Inicialmente o objetivo principal foi a inserção dos produtos com a nova marca no mercado, tornando-se necessária a contratação de um executivo com perfil comercial. Deveria ser também nomeado o representante da administração central de Portugal.

Concluída a contratação do diretor geral da empresa, iniciaram-se os processos de seleção dos profissionais responsáveis pelo controle e reporte das operações e pela gestão dos processos de produção. Com a equipe principal nomeada, iniciaram-se as operações em junho de 1999. O primeiro passo foi a venda do estoques de produtos produzidos pela administração anterior, e o início do processo fabril deu-se em agosto de 1999.

A empresa vem apresentando significativo crescimento no faturamento, muito embora os resultados apurados entre os anos de 2000 e 2005 representem prejuízo. O prejuízo operacional, menos os resultados financeiros líquidos, contabilizado entre os anos 2000 e 2005, soma R\$ 11,86 milhões, enquanto o prejuízo líquido apurado no mesmo período soma R\$ 15,4 milhões, o que corresponde a 24,2% e 31,4% da Receita Operacional Líquida, respectivamente.

A reversão do atual quadro de prejuízos passa pela identificação e análise dos fatores críticos de sucesso do empreendimento. Atkinson et al. (2000) conceituam fatores críticos de sucesso como os elementos que geram lucratividade de longo prazo para as empresas, como qualidade, redução de custos e desempenho dos produtos.

As Figuras 1 e 2 a seguir apresentam, respectivamente, a evolução das vendas brutas e os resultados obtidos ao longo dos exercícios de 2000 a 2005.

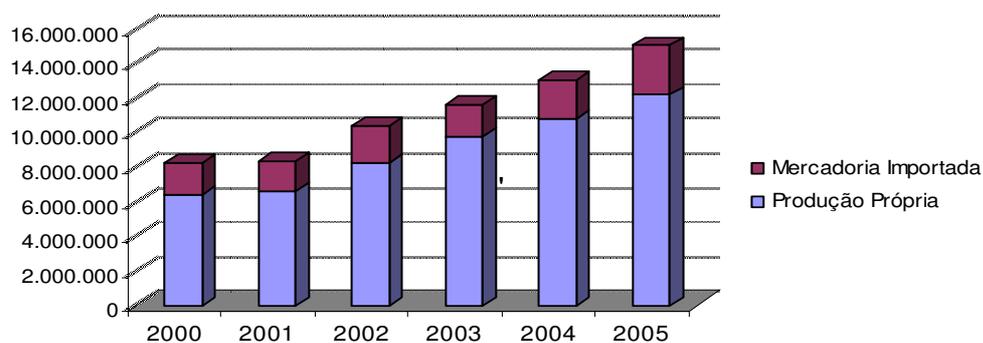


Figura 1 – Evolução do Faturamento Bruto entre os anos 2000 e 2005.
Elaboração do autor.

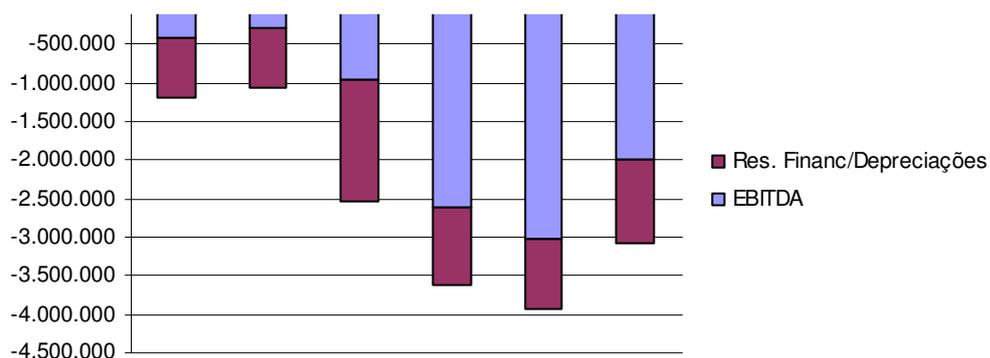


Figura 2 – Evolução do Resultado apurado entre os anos 2000 e 2005.
Elaboração do Autor.

A Tabela 1 a seguir apresenta os Demonstrativos dos Resultados dos Exercícios compreendidos no período entre os anos de 2000 e 2005.

Tabela 1 – Demonstrativo dos Resultados dos Exercícios do período entre 2000 e 2005.

	AH	2005	AV	AH	2004	AV	AH	2003	AV	AH	2002	AV	AH	2001	AV	2000	AV
VENDAS BRUTAS																	
PROD. PRÓPRIA	13%	12.189.359,75	108%	10%	10.788.571,61	111%	19%	9.831.566,90	114%	25%	8.290.043,78	111%	4%	6.648.560,98	110%	6.403.995,00	108%
IMPORTADO	27%	2.866.907,69	25%	23%	2.255.667,04	23%	-14%	1.836.297,16	21%	24%	2.138.387,11	29%	-5%	1.729.760,02	29%	1.818.971,00	31%
SOMA	15%	15.056.267,44	133%	12%	13.044.238,65	135%	12%	11.667.864,06	135%	24%	10.428.430,89	140%	2%	8.378.321,00	139%	8.222.966,00	139%
DEDUÇÕES																	
IMPOSTOS	13%	3.310.132,16	29%	11%	2.930.098,40	30%	8%	2.640.204,00	31%	24%	2.450.204,33	33%	4%	1.973.265,39	33%	1.906.007,00	32%
VENDAS CANC/PAPEL	11%	467.885,43	4%	8%	419.865,42	4%	-25%	389.460,26	5%	40%	517.623,95	7%	-11%	369.639,13	6%	413.487,00	7%
SOMA	13%	3.778.017,59	33%	11%	3.349.963,82	35%	2%	3.029.664,26	35%	27%	2.967.828,28	40%	1%	2.342.904,52	39%	2.319.494,00	39%
RECEITA LÍQUIDA	16%	11.278.249,85	100%	12%	9.694.274,83	100%	16%	8.638.199,80	100%	24%	7.460.602,61	100%	2%	6.035.416,48	100%	5.903.472,00	100%
VAR. STOCKS	-85%	127.893,40	1%	-2%	840.373,25	9%	-173%	856.127,71	10%	137%	(1.174.590,49)	-16%		(495.119,04)	-8%	(942.902,00)	-16%
CONSUMOS MP	26%	4.046.797,46	36%	22%	3.216.765,74	33%	0%	2.641.332,67	31%	41%	2.648.463,03	35%	-7%	1.874.551,37	31%	2.026.223,00	34%
CUSTO IMPORTADO	6%	741.712,02	7%	-4%	698.884,60	7%	5%	725.628,80	8%	-8%	688.381,45	9%	39%	744.488,73	12%	535.905,00	9%
CUSTOS C/ PESSOAL	4%	4.450.061,31	39%	5%	4.283.196,54	44%	9%	4.078.246,00	47%	51%	3.750.600,82	50%	-11%	2.479.977,27	41%	2.799.094,00	47%
INDENIZAÇÕES	14%	44.946,45	0%	-27%	39.457,54	0%	22%	53.871,05	1%	-41%	44.274,33	1%	100%	74.457,33	1%	-	0%
COMISSÕES	6%	821.833,65	7%	25%	776.768,13	8%	14%	620.132,39	7%	34%	544.049,95	7%	-10%	404.717,23	7%	448.648,00	8%
CUSTOS DIVERSOS	5%	2.985.891,48	26%	27%	2.850.812,36	29%	18%	2.246.598,44	26%	50%	1.903.735,85	26%	-11%	1.270.943,72	21%	1.433.405,00	24%
IMPOSTOS	2%	217.873,12	2%	19%	213.727,32	2%	8%	178.948,54	2%	36%	166.452,01	2%	23%	122.274,41	2%	99.473,00	2%
OUT. RECEIT. OPERAC.	-10%	(179.452,78)	-2%	43%	(198.424,25)	-2%	-16%	(138.752,48)	-2%	3%	(164.689,23)	-2%	84%	(160.231,37)	-3%	(86.953,00)	-1%
TOTAL CUSTOS	4%	13.257.556,11	118%	13%	12.721.561,23	131%	34%	11.262.133,12	130%	33%	8.406.677,72	113%	0%	6.316.059,65	105%	6.312.893,00	107%
EBITDA	-35%	(1.979.306,26)	-18%	15%	(3.027.286,40)	-31%	177%	(2.623.933,32)	-30%	237%	(946.075,11)	-13%	-31%	(280.643,17)	-5%	(409.421,00)	-7%
DEPRECIÇÕES/AMORT.	4%	519.914,52	5%	5%	498.185,47	5%	8%	473.871,14	5%	24%	439.589,18	6%	22%	355.219,27	6%	292.337,00	5%
PROVISÕES	100%	0,00	0%	100%	0,00	0%	100%	0,00	0%	100%	0,00	0%	-100%	0,00	0%	10.091,00	0%
RES. OPERACIONAL	-29%	(2.499.220,78)	-22%	14%	(3.525.471,87)	-36%	124%	(3.097.804,46)	-36%	118%	(1.385.664,29)	-19%	-11%	(635.862,44)	-11%	(711.849,00)	-12%
RES. FINANCEIROS	46%	(589.746,94)	-5%	-24%	(403.197,52)	-4%	42%	(532.745,19)	-6%	251%	(374.687,34)	-5%	-60%	(106.656,88)	-2%	(268.005,00)	-5%
VAR. MONETÁRIAS	-1583%	15.913,47	0%	-305%	(1.073,15)	0%	-100%	523,13	0%	161%	(754.626,10)	-10%	110%	(289.252,30)	-5%	(137.781,00)	-2%
PUBLICIDADE	19%	(502.920,94)	-4%	34%	(423.370,47)	-4%	42%	(314.870,15)	-4%	49%	(221.294,55)	-3%	-52%	(148.942,81)	-2%	(311.501,00)	-5%
DÉBITOS PUBLICIDADE	19%	502.920,94	4%	34%	423.370,47	4%	38%	314.870,15	4%	73%	228.929,80	3%	-51%	132.171,37	2%	268.384,00	5%
RES. EXTRAORDINÁRIOS	229%	2.872,14	0%	-57%	873,15	0%	-107%	2.037,18	0%	-6763%	(31.139,79)	0%	-100%	46,51	0%	(34.852,00)	-1%
RES. LÍQUIDOS	-22%	(3.070.182,11)	-27%	8%	(3.928.869,39)	-41%	43%	(3.627.989,34)	-42%	142%	(2.538.482,27)	-34%	-12%	(1.048.496,55)	-17%	(1.195.604,00)	-20%

Elaboração do autor.

3.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional é bastante enxuta, compreendendo o diretor geral, responsável pela direção e a representação da empresa e dos sócios portugueses, desenvolve e supervisiona o *marketing*, a criação e lançamento de novas decorações para a porcelana,

tendo em vista a necessidade de adequação ao gosto do consumidor brasileiro, além de estabelecer, em conjunto com os sócios portugueses, as políticas de atuação da empresa.

Um segundo nível corresponde às gerências financeira e administrativa, de produção e comercial.

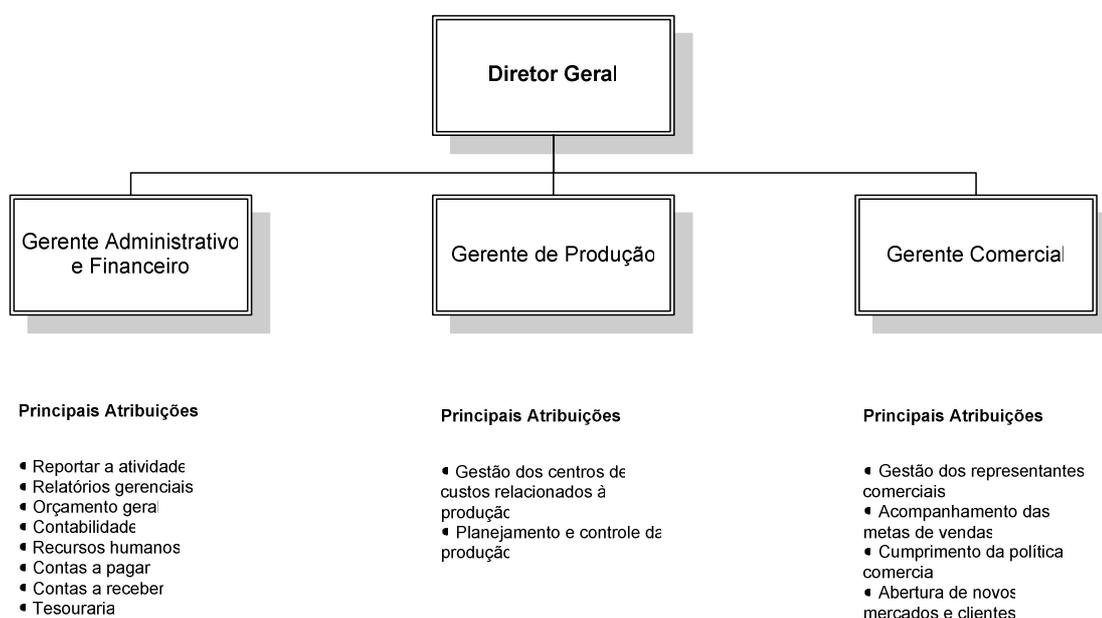


Figura 3 – Organograma da empresa com as principais atribuições das gerências. Elaboração do autor.

3.3 PROCESSO PRODUTIVO

O processo produtivo utilizado pela unidade fabril para produção da porcelana compreende várias etapas de operações unitárias, que são separadas por centros de custos conforme apresentado na Figura 4.

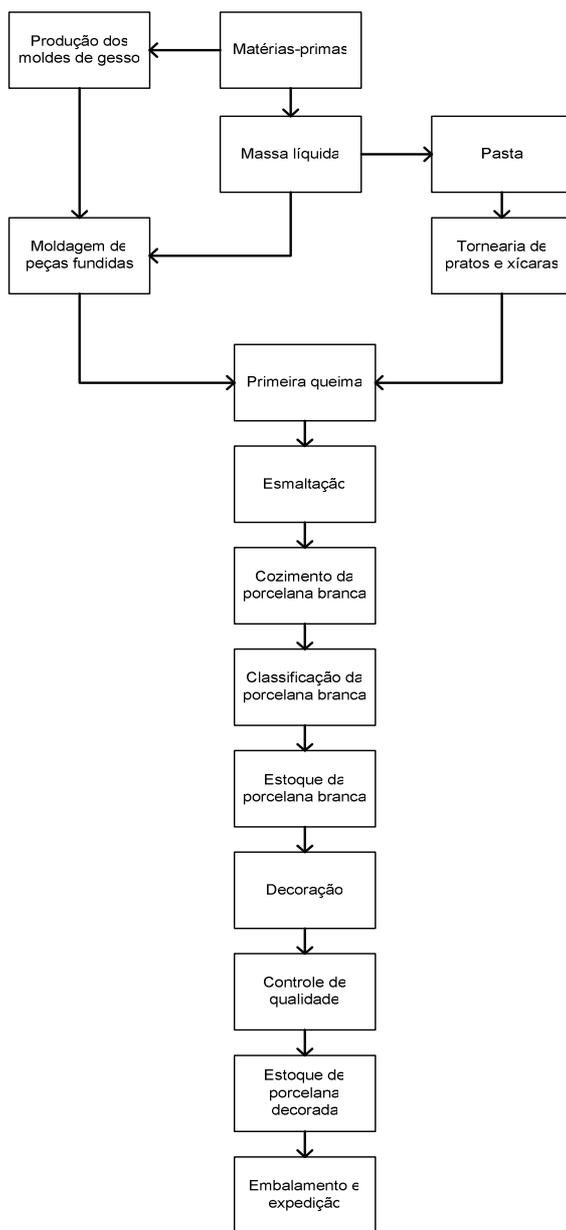


Figura 4 – Fluxo de Produção.
Elaboração do autor.

O centro de custos matérias-primas é formado pelas estruturas física e humana necessárias para recepção, conferência, testes de qualidade e guarda das diversas matérias-primas utilizadas no processo produtivo. Pode ser caracterizado como um almoxarifado, também responsável pela entrega dos insumos nas quantidades solicitadas pelos centros de custos subsequentes no fluxo produtivo.

O departamento denominado massa líquida é o local onde é produzida a massa utilizada na fabricação das diversas peças de porcelana. As matérias-primas são requisitadas conforme uma formulação específica, misturadas com água e moídas em moinhos com esferas cerâmicas durante doze horas. Nesta etapa do processo produtivo, são retiradas quaisquer componentes de metal que porventura estejam contidas na massa, uma vez que a porcelana produzida com massa contaminada com metal apresenta pigmentos escuros, o que determina um produto de menor qualidade, ou mesmo o refugo da porcelana produzida. Pronta, a massa líquida segue por dois caminhos: ou é transportada para o departamento responsável pela produção das peças fundidas, ou encaminhada para a produção da pasta de porcelana.

Na produção da pasta de porcelana, a massa líquida passa por filtro-prensas utilizados para retirada do excesso de água, formando uma pasta com a consistência pré-definida na fórmula de fabricação. Após a obtenção da consistência necessária, a pasta é passada por extrusoras para a formação de tarugos de massa nos diâmetros exigidos pelas máquinas que farão a conformação das peças. Antes de passar para a próxima etapa, os tarugos de porcelana são cortados com espessura específica para cada peça a ser produzida, formando as “bolachas” de massa de porcelana.

O departamento denominado tornearia de pratos e xícaras recebe as “bolachas”, que serão transformadas nos diversos tipos de pratos, pires, xícaras, canecas e saladeiras.

A produção das peças fundidas é realizada através da massa no estado líquido, denominada barbotina, que é introduzida em moldes bipartidos de gesso. O processo baseia-se na absorção da umidade da massa pelo gesso, com a formação das peças nas paredes do molde. Neste processo são produzidas peças de formato não plano ou que tenham uma cavidade, tais como bule, cafeteira, açucareiro, sopeira, etc., além das asas das xícaras, bules, açucareiros, molheiras e sopeiras. Após a absorção de parte da água para a formação da peça, processo que demanda entre duas e três horas, é retirado o excesso de massa líquida e, depois de mais uma ou duas horas, dependendo da umidade do ar, procede-se à retirada das formas de gesso. As peças ainda passam por um processo de acabamento para retirada de rebarbas e encaminhadas para a próxima etapa do processo produtivo.

Para a produção das peças de porcelanas não-planas são necessários moldes de gesso, que têm vida útil estimada em sete ciclos. Os moldes de gesso são produzidos a partir de contra-moldes de látex importados de Portugal, também disponíveis em outros países.

A primeira queima da porcelana ocorre em fornos elétricos a uma temperatura de 750°C. As principais funções desta etapa de produção é a obtenção da resistência mecânica e a abertura dos poros para a absorção do esmalte. As peças resultantes da primeira queima são denominadas “biscuit” (ou biscoito).

Na esmaltação, o “biscuit” recebe um banho de esmalte, que é totalmente absorvido e que dará a resistência, cor e brilho da porcelana. Após o banho de esmalte, as peças são acondicionadas em vagonetas que vão ao forno para cozimento da porcelana.

Para que a porcelana adquira as características de resistência, brilho e cor, é necessária a queima em um forno túnel de passagem, onde ocorre o processo de sinterização da porcelana, que é obtido a temperaturas da ordem de 1400°C durante um período de doze horas. Após a queima, obtém-se a peça de porcelana branca já pronta, que é classificada segundo os padrões de qualidade pré-definidos de cor e forma e armazenada no estoque de porcelana branca.

O planejamento e controle da produção da porcelana decorada são efetuados a partir do histórico de vendas e da carteira de pedidos, de maneira a se formar um estoque de peças das decorações mais vendidas e, ao mesmo tempo, complementados os pedidos encaminhados pelos clientes, objetivando a otimização dos recursos disponíveis e da utilização racional do estoque de porcelana branca. As peças de porcelana branca são solicitadas pelo departamento de decoração, onde recebem os decalques das várias decorações e sofrem a terceira queima para fixação da decoração na porcelana.

Após a terceira queima, os produtos passam pelo teste final de qualidade e são estocadas no armazém da porcelana decorada, de onde partem para o departamento responsável pela embalagem e expedição do pedido para o cliente.

3.4 TECNOLOGIA

Existem basicamente três tipos de tecnologias utilizadas para o processo de fabricação da porcelana. São eles: conformação (tornearia), enchimento (fundição) e alta pressão. A porcelana Vista Alegre do Brasil utiliza somente os dois primeiros tipos, ou seja, não utiliza nesta fase do processo produtivo a melhor tecnologia disponível, tendo, como consequência, elevados custos de produção e baixo aproveitamento das peças devido à baixa qualidade da porcelana branca produzida, além de elevados custos com os moldes de gesso, que também são fabricados pela indústria da porcelana.

A queima da porcelana depois de conformada é feita por fornos elétricos à base de resistências elétricas, que, mesmo com a racionalização da utilização, traduz-se por um elevadíssimo custo.

Com relação à queima da porcelana branca, a tecnologia utilizada também é bastante ultrapassada. O forno utilizado tem 58 anos, utiliza como matriz energética o óleo diesel e opera de forma contínua, impossibilitando ajustes significativos das quantidades produzidas face às oscilações de demanda. É evidente que os custos de produção e estocagem são substancialmente elevados. Atualmente os fornos utilizados pelas demais empresas integrantes do grupo econômico utilizam tecnologia de ponta, operam com fornos que queimam o gás natural como combustível e permitem ajustes pontuais nas quantidades produzidas, resultando em custos menores, redução do tempo de produção e produtos de

qualidade bastante superior, além de estarem em sintonia com a crescente preocupação com o meio ambiente.

Cálculos preliminares apontam que a troca do óleo diesel pelo gás natural representa uma relação de um terço da quantidade de gás para a geração da mesma quantidade de calor, além do aumento significativo da qualidade do produto. A queima de um combustível muito mais limpo vem ao encontro das necessidades da sociedade, que está cada vez mais preocupada com as questões ambientais. Os acessórios utilizados pelos fornos modernos, tais como placas, calços e caixas em material refratário, também têm custo bastante inferior e vida útil maior comparados aos utilizados pelo forno da Porcelana Vista Alegre.

Já para a queima da porcelana depois de decorada, a tecnologia utilizada é bastante atual. O investimento efetuado, que somou mais de um milhão de dólares em 2001, atualizou esta fase do processo com o que há de melhor em termos de tecnologia. A matriz energética, que era o GLP (gás liquefeito de petróleo), foi alterada para o gás natural com baixo custo de conversão.

Esta apresentação do processo produtivo e sumária descrição dos equipamentos utilizados evidenciam que os problemas de produção, tecnologia e, conseqüentemente, custos, estão relacionados, basicamente, à produção da porcelana branca.

3.5 ESTRUTURA E POLÍTICA DE VENDAS

A empresa conta com uma estrutura de vendas bastante enxuta, composta por um gerente, uma assessora e dois analistas, além da rede de representantes comerciais, que somam trinta e seis, espalhados por todos os estados da federação.

Os produtos possuem marcas diferentes para cada canal de distribuição, com preços e qualidades também diferenciados.

A marca “Top” é a VISTA, que é comercializada no canal de distribuição denominada e conhecida pelo mercado como “presenteiros”. A marca Vista é fruto da produção de porcelanas de primeira e segunda qualidades, assim considerados segundo o padrão de qualidade exigido na produção da porcelana branca. Segundo dados oficiais da empresa, a produção de porcelana com este grau de qualidade somou 54,23% da produção no ano 2002, 51,58% em 2003, em 2004 contabilizou 53,51% e 52,24% em 2005, como se pode observar nos relatórios denominados “*Reporting de Produção – Branco*”. É neste segmento de mercado que a empresa possui uma melhor margem, por ser um produto com maior valor de venda. Para esta marca a empresa posiciona-se claramente por vantagem de benefício, atribuído, basicamente, à marca, bastante tradicional no mercado Europeu e prestigiada pelo público brasileiro.

A segunda marca, considerando-se o volume de vendas, é a “EMA”. Desenvolvida para escoar a parcela da produção da porcelana branca que não atinge os requisitos de qualidade exigidos para a produção da marca “Vista”, a marca Ema tem acumulado um prejuízo bastante grande. O preço de venda é substancialmente inferior e o público-alvo é o de menor renda. A forma de distribuição deste produto tem sido através das grandes redes de distribuição (supermercados), que, como é de conhecimento geral, cobra valores e percentuais proibidores, numa relação desigual de ditadura e imposição. Os custos para comercialização em redes como o Walmart, Carrefour, Bompreço e Pão de Açúcar ultrapassam 30% sobre o valor de venda, através de uma infinidade de verbas, que incluem enxovais, percentuais para centralização, comercialização de espaço de vendas (as chamadas “pontas de gôndolas”), além de valores para marketing cooperativo, e outros.

Existe, ainda, uma terceira marca, denominada “VIVA”. Esta marca foi desenvolvida para atender ao cliente que atende ao público com uma faixa de renda intermediária, o canal de distribuição denominado “redes especializadas”, composta de grandes magazines, como Lojas Renner, Camicado, etc. O preço de venda também é

diferenciado e, embora o cliente possua um poder de negociação considerável, a relação negocial não se dá de forma tão desigual como a que se verifica no grande varejo.

3.6 ANÁLISE DO MERCADO

O mercado de porcelana de mesa no Brasil ainda tem muito a ser explorado. Grande parcela da população, apesar de possuir poder de compra, ainda utiliza utensílios de mesa em vidro, produto que cumpre com a função esperada, apesar não apresentar o requinte percebido na porcelana.

Durante a década de 1990, as indústrias de porcelana prosperaram, fizeram investimentos e aumentaram a capacidade de produção. Mas no início desta década, a carga tributária e os custos dos investimentos efetuados nos anos anteriores, conjugados com a capacidade ociosa da indústria, levaram todo o segmento a apresentar prejuízos.

3.6.1 Definição de Mercado

O segmento de mercado em análise é definido como o mercado de porcelana de uso doméstico e não se confunde com os produtos produzidos em porcelana para aplicação na indústria da construção civil, como porcelanatos, cerâmicas, etc. A atuação geográfica é estabelecida em todo o território nacional brasileiro, apesar de haver grande concentração nas capitais dos estados, em especial em São Paulo, Rio de Janeiro e Porto Alegre, principalmente em razão da posição estratégica em relação à unidade fabril brasileira.

3.6.2 Concorrência

Existem, basicamente, três indústrias de porcelana de mesa no mercado brasileiro: A Schimdt, a Gérmen e a Porcelana Vista Alegre, as quais detém, segundo estimativas apresentadas por consultoria contratada pela Porcelana Vista Alegre, sessenta, vinte e cinco e quinze por cento do mercado nacional, respectivamente. O mercado, de uma forma geral, é dividido em três segmentos, bem definidos e estrategicamente distintos pelos seguintes canais de distribuição: o segmento de mercado denominado “presenteiros”; as redes especializadas; e os supermercados.

Nas lojas mais requintadas, os produtos comercializados pela Vista Alegre não encontram rivais, uma vez que a qualidade percebida pelos clientes deste mercado está ligada à “grife”. O cliente que compra produtos neste canal de distribuição não é sensível à alteração nos preços, dado que exige uma marca que garanta “*status*” e está disposto a pagar por isso. Para este segmento de mercado os concorrentes não apresentam produtos competitivos e os produtos da marca Vista Alegre, tanto o nacional como o importado, são comercializados com preços altos e sem concorrência direta. Em Porto Alegre citamos as lojas Brickel, como um exemplo deste canal, denominado pelo mercado como “presenteiros”.

Nos supermercados a estratégia tem que ser outra. Os clientes são sensíveis aos preços maiores e o mercado é altamente competitivo. Nas lojas especializadas verifica-se uma situação intermediária, uma vez que o preço é considerado um aspecto importante, mas existem clientes que preferem uma marca conhecida, ainda que tenham que pagar preços intermediários.

Neste contexto, verificam-se duas situações: Um mercado pequeno em que os produtos da empresa analisada não encontram dificuldades e um outro altamente competitivo. Como dito anteriormente, a firma não pode deixar de competir no mercado mais acirrado, uma vez que as condições de produção da indústria assim a obrigam.

Com a atual composição dos custos, formada por um elevado custo fixo e custos variáveis marginais, a comercialização de produtos em mercados que praticam preços substancialmente mais baixos torna-se imperativa, uma vez que dilui os custos fixos e minimiza a rentabilidade negativa verificada desde o início das operações.

Outro aspecto bastante relevante é a criação distinta de marcas para os diferentes mercados, de forma a garantir identidade própria às marcas e integridade dos mercados.

3.6.3 Barreiras para Entradas e Saída

Não se tem notícia de nenhum empreendimento novo no mercado de porcelana de mesa no Brasil. As indústrias operam com capacidade ociosa, o que remete à idéia de atendimento pleno da demanda.

Há muitas barreiras para a entrada de uma nova empresa no segmento, como o elevado investimento necessário, a necessidade de estabelecimento de uma identidade de marca, uma vez que os clientes consumidores valorizam a marca, o acesso aos canais de distribuição e o nível de treinamento exigido dos operários para garantir um padrão mínimo de produtividade.

As barreiras para entradas são tantas, que praticamente inviabilizam a entrada de um concorrente. Tanto que a própria Porcelana Vista Alegre introduziu-se no mercado através da compra de uma empresa que já atuava neste mercado.

A saída é igualmente difícil, uma vez tratar-se de segmento que exige investimentos elevados e extremamente específicos, além de ser constituído por empresas que operam com prejuízos, o que elimina qualquer atratividade do setor.

3.6.4 Fornecedores

Os principais fornecedores da indústria da porcelana são os extrativistas minerais. Como as principais matérias-primas são minerais, como o caulim e o feldspato, não há identificação de desequilíbrio nas forças de oferta e demanda. Ainda que os preços destas matérias-primas sejam muito baixos, podemos observar que no médio ou longo prazos, os preços das matérias-primas minerais deverão sofrer os reflexos dos custos ambientais do segmento extrativista, que deverão ser repassados às matérias-primas utilizadas pela indústria em análise. Não há qualquer contrato de exclusividade com os fornecedores e há abundância de matérias-primas.

3.6.5 Clientes

Quando nos referimos aos compradores, nos referimos ao comércio varejista, sejam os “presenteiros”, já definidos, sejam as lojas especializadas ou os supermercados.

No canal de distribuição “presenteiros” não há poder de negociação por parte do comprador, uma vez que não há concorrência acirrada e o preço pode ser repassado ao cliente final sem variação significativa no volume de vendas.

Nos supermercados a situação já é oposta. As cadeias de supermercados praticam uma relação comercial desigual e impositiva e exemplos de empresas fornecedoras em dificuldades financeiras por conta de negociações unilaterais e abusivas não faltam. Tanto que já se formam associações de fornecedores, que objetivam fazer frente ao poder de barganha das grandes redes, numa tentativa de minimizar os efeitos nocivos nas relações de negócios com este segmento.

Como é evidente, a Porcelana Vista Alegre também sofre estas imposições para comercialização da marca mais popular, a marca “Ema”. Mas, mesmo neste segmento, a empresa tem conseguido negociar com padrões de preços sensivelmente mais vantajosos que a concorrência, também por conta da notoriedade da marca.

3.6.6 Substitutos e Complementos

Na teoria, poderíamos considerar os produtos produzidos em vidro como substitutos aos produtos em porcelana, uma vez que cumpre com a funcionalidade. Entretanto, a menos que haja uma evolução extremamente significativa da indústria do vidro, resultando em um produto inovador, não há entendimento que os utensílios em vidro sejam substitutos dos produtos produzidos em porcelana. E ainda que houvesse a inovação necessária, outros atributos, como a tradição, charme e requinte, restariam como argumentação pela continuidade da utilização da porcelana como utensílio doméstico de mesa.

Como complementos, poderíamos citar as indústrias dos cristais, talheres e têxteis (utilizados à mesa).

3.6.7 Posicionamento de Mercado

Porter (1992) estabelece vantagem competitiva como a posição estratégica relativa de uma empresa em relação aos concorrentes, que lhe rende retornos acima da média, baseada nos aspectos básicos de liderança de custo e diferenciação de produto ou serviço.

Em razão disso, a empresa em questão apresenta uma vantagem competitiva evidente, uma vez que pratica preços mais altos que a média do segmento de mercado em que atua.

Através dos conceitos aplicados ao longo desta análise, podemos estabelecer que a Porcelana Vista Alegre tem como base da vantagem competitiva a identidade da marca e os benefícios que os consumidores percebem ao comprar seus produtos, ou seja, o cliente percebe estar comprando requinte e sofisticação. A empresa em todos os mercados em que atua, claramente aproveita-se da vantagem de benefícios oferecidos pela marca, até porque não possui volume de vendas, tecnologia, nem qualquer outra vantagem competitiva para ser explorada.

3.7 NOVA CONFIGURAÇÃO DE PRODUÇÃO

Já a partir do levantamento das informações na empresa, identificou-se que a tecnologia utilizada na produção da porcelana branca está bastante defasada. As máquinas utilizadas possuem idade média elevada e aspecto bastante rudimentar. Outro quesito que merece atenção é o leiaute improdutivo do chão de fábrica, traduzido por transportes demasiados de peças de porcelana de um lado a outro da indústria, gerando, além do evidente aumento de custos, avarias nos produtos em produção, uma vez que a porcelana adquire resistência mecânica somente após o cozimento, e custos desnecessário de mão-de-obra.

Nas indústrias do grupo em Portugal a tecnologia empregada é atual e moderna, com emprego maciço da robótica e conseqüente redução da mão-de-obra na produção da porcelana branca, o que se repete na concorrência. A utilização de máquinas modernas traz como benefícios a redução dos custos com mão-de-obra, a conformação de peças uniformes e em tempo reduzido, além da eliminação de desperdícios de matérias-primas e reprocessamentos.

Já na decoração da porcelana, a tecnologia é bastante similar à utilizada pelo grupo em Portugal e pela concorrência, e a produtividade da unidade brasileira é referência para as fábricas portuguesas, com a vantagem do reduzido custo da mão-de-obra nacional.

Moreira (2002) descreve três elementos presentes quando se deve solucionar um problema de decisão:

As estratégias alternativas, que são as possíveis soluções para o problema;

Os resultados estimados para cada estratégia. São as conseqüências das alternativas;

Os estados da natureza, compostas pelas ocorrências futuras que podem alterar os resultados das estratégias alternativas.

Segundo Steiner (1969 apud OLIVEIRA, 2004), a palavra estratégia significa “a arte do general” e deriva da palavra grega *strategos*, que significa general. Antes de Napoleão, estratégia significava a arte e a ciência de conduzir as forças militares. Na época de Napoleão o sentido estendeu-se aos movimentos políticos e econômicos, passando a representar as melhores mudanças para a vitória militar. Atualmente, empregamos a palavra estratégia para representar a forma de utilizar adequadamente os recursos disponíveis com vistas a atingir um objetivo específico.

As estratégias alternativas apontadas para solução do problema através de investimentos no parque fabril mostraram-se economicamente inviáveis, uma vez que o volume de produção não justifica investimentos com custos tão elevados. A importação da porcelana branca de uma das unidades portuguesas foi alternativa considerada, mas que evoluiu para a proposta final a partir da análise da concorrência, que detém um parque fabril atualizado em relação à tecnologia disponível e ocioso em relação à demanda de mercado.

Gulliton (1942 apud MACHLINE et al., 1990) cita oito questões que devem ser plenamente respondidas antes de uma decisão do tipo “fazer ou comprar” ser tomada, que se resume a seguir:

- a empresa pode fabricar por preço menor que o praticado no mercado?
- é possível adquirir no mercado um produto de melhor qualidade que o fabricado?
- adquirindo o produto, é possível manter o segredo industrial?
- deve-se assegurar o fornecimento desse artigo ou matéria-prima?
- as instalações e mão-de-obra podem ser utilizadas com melhor produtividade e maior rentabilidade em outra atividade?
- a empresa possui capital suficiente para financiar a própria produção ou, financeiramente, a melhor decisão é comprar?
- a empresa deseja manter um fornecedor para dispor de uma fonte alternativa de suprimentos em caso de aumento de produção?
- o fornecedor terá acesso à matéria-prima?

Dado que não existem segredos industriais na fabricação da porcelana branca, a terceirização da produção permite a concentração de esforços no que a faz tornar-se competitiva: a decoração da porcelana e a exploração dos benefícios da percepção da marca pelo mercado.

Neste contexto, comprar a porcelana branca da concorrência e decorar é uma alternativa que gera ganhos para todos os envolvidos. Para a unidade brasileira, representa a possibilidade de resolver os problemas decorrentes da defasagem tecnológica do parque fabril sem investimentos. Para a concorrência, a possibilidade de diluição dos custos fixos através do aumento da utilização da capacidade instalada representa uma alternativa de aumento da lucratividade, uma vez que os custos variáveis para fabricação da porcelana branca são marginais, representados, basicamente, pelo custo da matéria-prima. Os ganhos sinérgicos recíprocos da aliança cooperativa entre as empresas tende a maximizar o interesse pela manutenção do contrato.

Com a implantação da proposta, e conseqüente desativação dos departamentos responsáveis pela produção da porcelana branca, a unidade fabril passa a adquirir as quantidades necessárias para atendimento dos pedidos negociados, de forma a garantir uma margem de lucro mínima para cada transação.

A programação e o controle da produção passam a ter um papel fundamental. Uma vez que a empresa deixa de produzir a porcelana branca de forma contínua, é este departamento que passa a estipular as quantidades a serem compradas para gestão dos estoques e atendimento da carteira de pedidos.

Assumindo que os pedidos sejam semanais para o atendimento da necessidade de produção para uma semana, temos que o *lead time* é de uma semana. Por *lead time* entende-se o lapso de tempo para o atendimento do pedido. Portanto o ponto de ressuprimento é igual ao nível de estoque regulador menos o *lead time*, conforme demonstrado na Figura 5.

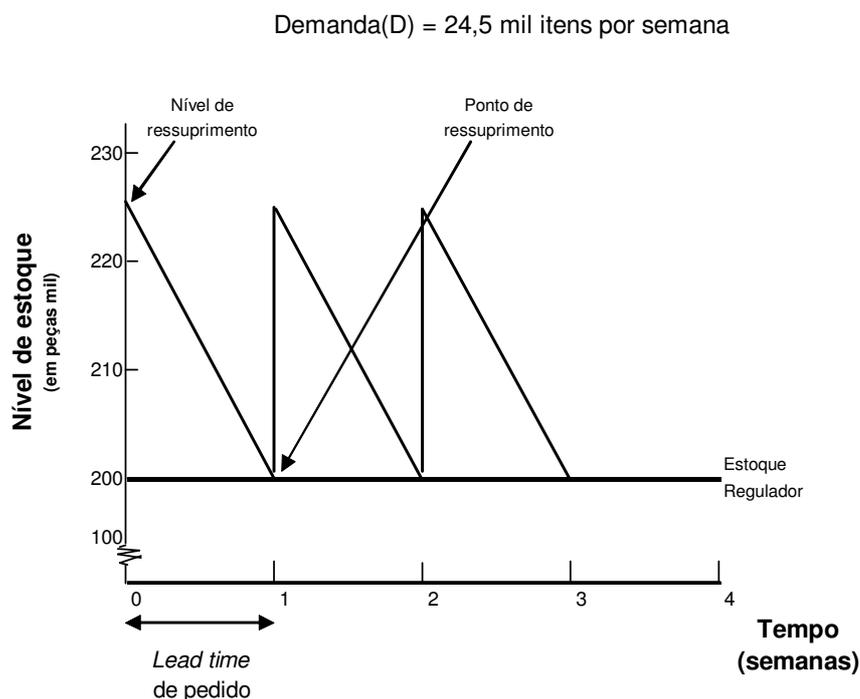


Figura 5 – O nível de ressuprimento e o ponto de ressuprimento são derivados do *lead time* de pedido e da taxa de demanda (adaptada de SLACK et al., 1999, p. 292).

Segundo Bass (1958 apud MACHLINE et al., 1994), por controle de qualidade entende-se o uso de técnicas, sistemas, métodos ou pessoas, que garantam a produção, em tempo e a custo mínimos, de produtos de qualidade necessária para receber a plena aceitação por parte do cliente.

Para Amrine, Ritchhey e Hulley (1957 apud MACHLINE et al., 1994), a definição de controle de qualidade difere da inspeção de qualidade, uma vez que a inspeção tão somente classifica os produtos, ao passo que o controle de qualidade, além do exame dos produtos, procede as seguintes atividades:

- o estabelecimento de um plano de qualidade, que consiste na elaboração de padrões de qualidade e conformidade;
- o registro do desempenho face o padrão estabelecido;
- a reavaliação do desempenho;

- as ações corretivas porventura necessárias.

O departamento de controle de qualidade, que até então avaliava a qualidade da porcelana fabricada, passa a recepcionar, conferir e testar a qualidade da porcelana adquirida, de forma a garantir o cumprimento do padrão de qualidade contratado. Para cumprimento desta tarefa não se fazem necessários a contratação ou o treinamento mão-de-obra, tampouco destinação de espaço físico adicional, visto que a atividade já é desenvolvida para testes de qualidade e classificação da porcelana fabricada.

Considerando as eliminações de centros de custos e as alterações funcionais necessárias para a implantação do projeto, a empresa passa a contar com o seguinte fluxo produtivo demonstrado a seguir na Figura 6.

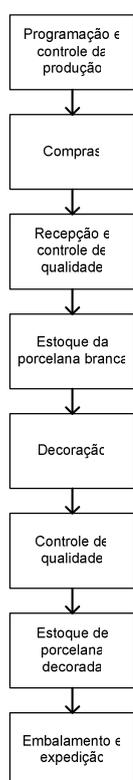


Figura 6 – Fluxo de Produção após implantação do projeto.
Elaboração do Autor.

Com base nas informações acerca do custo de produção da porcelana branca em 2005, que somou R\$ 4.784.209,32 para produção de 1.297.321 peças, temos que o custo unitário de produção soma R\$ 3,68 por peça, considerando-se o mix de peças produzidas.

Os custos com a mão-de-obra nos centros de custos responsáveis pela fabricação da porcelana branca somaram R\$ 1.897.323,58 em 2005, o que equivale a 61% do custo total com mão-de-obra e 42,2% dos gastos totais com pessoal. Com a implantação do projeto, haverá a redução dos custos com mão-de-obra, conforme demonstrado na Tabela 2.

Tabela 2 – Demonstrativo do efeito do projeto sobre Custos com Pessoal.

CUSTOS COM PESSOAL	2005	2003
	Empregados	R\$
	207	4.495.007,76
Administração e Comercial	20	1.384.401,29
Área Fabril	187	3.110.606,47

Área Fabril Centro de Custos	Situação Atual		Ajustes		Situação Projetada	
	Empregados	R\$	Empregados	R\$	Empregados	R\$
MASSA	11	157.241,85	(11)	(157.241,85)	-	-
TORNEARIA XÍCARAS	24	415.984,22	(24)	(415.984,22)	-	-
TORNEARIA PRATOS	17	290.084,41	(17)	(290.084,41)	-	-
MOLDAGEM	12	205.419,11	(12)	(205.419,11)	-	-
GESSO	8	126.767,07	(8)	(126.767,07)	-	-
ESMALTAÇÃO	15	249.513,89	(15)	(249.513,89)	-	-
FORNO	10	194.469,59	(10)	(194.469,59)	-	-
ENCAIXOTAMENTO	10	163.955,59	-	-	10	163.955,59
CLASSIFICAÇÃO	8	141.800,07	-	-	8	141.800,07
DECALCO	43	645.273,15	-	-	43	645.273,15
FORNO ELÉCTRICO	5	95.473,30	(5)	(95.473,30)	-	-
OFICINA/MANUTENÇÃO	8	142.247,07	(4)	(92.460,60)	4	49.786,47
OFICINA/SENAI	3	41.371,78	(3)	(41.371,78)	-	-
DEPÓSITO	10	151.488,59	-	-	10	151.488,59
LABORATÓRIO	1	32.441,26	-	-	1	32.441,26
PLANEJAMENTO DE PRODUÇÃO	2	57.075,52	(1)	(28.537,76)	1	28.537,76
TOTAL	187	3.110.606,47	-110	(1.897.323,58)	77	1.213.282,89

Elaboração do autor.

ma vez que os valores de férias, décimo terceiro salários e os encargos decorrentes já estão provisionados e os avisos prévios seriam cumpridos. O reflexo no fluxo de caixa são apontados em R\$ 530.000,00 em razão dos custos com indenizações.

Em relação aos custos com matérias-primas, a redução soma R\$ 2.140.356,96 anuais, equivalentes a 53% do custo total com matérias-primas. Na seqüência, apresenta-se o quadro representativo do Demonstrativo do efeito do projeto sobre os custos com as matérias-primas.

Nos gastos gerais de fabricação, a redução anual contabiliza R\$ 746.528,78, o que representa 25% do total. A seguir a Tabela 4, demonstrando a redução nos gastos gerais de fabricação.

Tabela 3 – Demonstrativo do efeito do projeto nos Gastos Gerais de

RUBRICA	Situação Atual	Ajustes	Situação Projetada
	R\$	R\$	R\$
ELECTRICIDADE	529.813,43	(370.869,40)	158.944,03
COMBUSTÍVEIS	12.241,82	-	12.241,82
ÁGUA E OUTROS FLUÍDOS	17.917,47	(16.125,72)	1.791,75
FERR. E UTENS. DESG. RÁPIDO	27.085,95	(16.251,57)	10.834,38
MATERIAL ESCRITÓRIO/DOC. TÉCNICA	47.826,30	-	47.826,30
DESLOC. E ESTADAS	95.533,74	19.106,75	114.640,49
COMUNICAÇÃO	105.046,68	(31.514,00)	73.532,68
SEGUROS	51.748,68	(25.874,34)	25.874,34
ROYALTIES	14.164,56	-	14.164,56
TRANSP. MERCADORIAS	331.826,96	-	331.826,96
COMISSÕES	733.368,02	-	733.368,02
CONTENCIOSO E NOTARIADO	5.813,32	-	5.813,32
CONSERVAÇÃO E REPARAÇÃO	179.621,50	(143.697,20)	35.924,30
PUBLICIDADE E PROPAGANDA	363.619,04	-	363.619,04
TRABALHOS ESPECIALIZADOS	322.606,57	(161.303,29)	161.303,29
IMPOSTOS	147.657,44	-	147.657,44
TOTAL	2.985.891,48	(746.528,78)	2.239.362,71

Elaboração do autor.

DS

tributários, soma R\$ 1,96 por peça. Somando-se o custo de transporte, estimado em 6%, menos os impostos recuperáveis, temos um custo total de R\$ 2,06.

Em comparação com o custo de produção, que soma R\$ 3,68776, representa uma redução de R\$ 1,62776, ou 44,14%. Em relação ao volume produzido em 2005, representa um ganho anual R\$ 2.111.727,23 em reação à produção.

Deriva que, se o prejuízo líquido antes da depreciação, amortização e o resultado financeiro apurado, em 2005 somou R\$ 1.979.306,26, com a implantação do projeto a empresa reverteria o quadro de geração negativa de caixa, gerando o valor de R\$ 132.420,97.

3.8 RISCOS IDENTIFICADOS

Os riscos identificados para a alternativa proposta são a alteração do padrão de qualidade dos produtos e a ruptura do fornecimento da porcelana.

Porter (1986) destaca que para tomar uma decisão de movimentos cooperativos tornar-se imperativo avaliar:

- o impacto da decisão sobre cada um dos principais concorrentes;
- a pressão sobre a concorrência para a renúncia aos benefícios da cooperação em troca dos benefícios da eliminação do concorrente.

Com vistas a minimizar os riscos apontados, as estratégias incluem um contrato que contenha cláusula prevendo multa pelo atraso no fornecimento ou alteração nos padrões de qualidade do produto, bem como a gestão de um estoque regulador que garanta a manutenção das atividades por um período não inferior a sessenta dias, o que possibilitaria a encomenda do produto a uma das unidades portuguesas.

Dado o nível de produção e vendas verificado em 2005, temos uma necessidade média de 24.500 peças de porcelana branca por semana. A unidade de Ílhavo, em Portugal, possui capacidade instalada e pode atender um pedido de 40.000 peças em cinco dias úteis,

ou uma semana. Considerando-se o prazo de vinte e nove dias para o transporte terrestre até o porto em Portugal e o frete marítimo e, ainda, três dias para o desembaraço aduaneiro e transporte terrestre no Brasil, ainda restariam vinte e três dias para cobrir eventuais imprevistos no processo. Ou seja, um estoque regulador de sessenta dias garantiria a continuidade do negócio mesmo que houvesse quebra contratual. Para isso, o pedido deve ser expedido assim que verificado o atraso no fornecimento pelo fornecedor local, e o comportamento do estoque é demonstrado pela Figura 6.

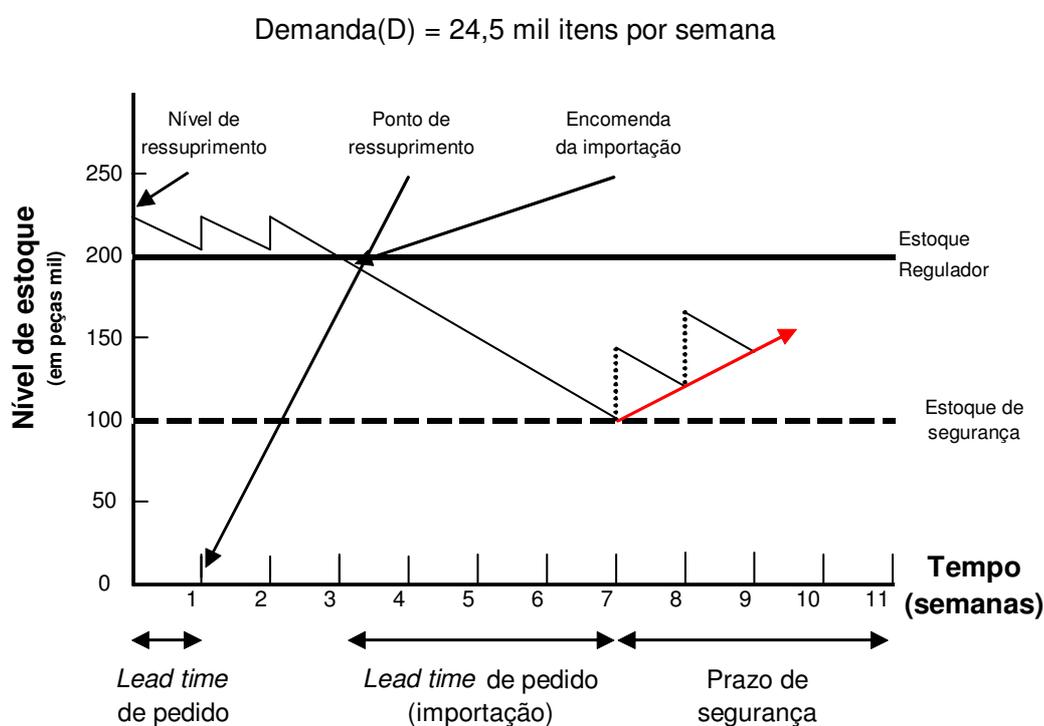


Figura 7 – Estratégia de gestão do estoque (adaptada de SLACK et al., 1999, p. 292). Os custos para a importação da porcelana branca são simulados em R\$ 2,60 e R\$ 2,56 por peça em média, por container de vinte e quarenta pés, respectivamente, conforme demonstrado na Tabela 4.

Tabela 4 – Simulação dos custos de importação da porcelana branca da Porcelana Vista Alegre de Portugal.

	Container de 20 Pés	Container de 40 Pés
Valor Unitário do Produto (em \$ Euros)		0,60
Quantidade de Peças	20.000	36.000
Valor da Fatura (em \$ Euros)	12.000,00	21.600,00
Valor da Fatura (em \$ Reais)	33.600,00	60.480,00
Taxa de Fechamento de Câmbio (em \$ Reais)	200,00	200,00
Valor CIF (em \$ Reais)	39.565,00	71.157,40
Imposto de Importação (em \$ Reais)	8.902,13	16.010,42
IPI (em \$ Reais)	5.934,75	10.673,61
PIS e COFINS Importação (em \$ Reais)	4.932,89	8.871,77
Armazenagem (em \$ Reais)	162,22	291,75
Frete Internacional (em \$ Reais)	5.965,00	10.677,40
Adicional de Frete (em \$ Reais)	1.491,25	2.669,35
Frete Rodoviário (em \$ Reais)	700,00	800,00
S D A (em \$ Reais)	396,00	396,00
Taxa Siscomex (em \$ Reais)	88,00	88,00
ICMS (em \$ Reais)	9.248,32	16.633,04
Total Custo Importação + Impostos (em \$ Reais)	71.620,55	127.791,34
Honorários (em \$ Reais)	405,00	700,00
Total Geral (em \$ Reais)	72.025,55	128.491,34
Valor Unitário em reais	3,60	3,57
Valor Unitário com crédito de impostos (custo)	2,60	2,56

Tomando em comparação o custo médio unitário de importação em container de quarenta pés, que soma R\$ 2,56 já considerados os créditos tributários e o custo de produção, resulta em um ganho de R\$ 1,12776 por peça, ou 30,58%. Em relação ao volume produzido em 2005, representa R\$ 1.463.066,73.

Deriva que, se o prejuízo líquido antes da depreciação, amortização e o resultado financeiro, apurado em 2005, somou R\$ 1.979.306,26, com a importação a empresa reduziria a geração negativa de caixa, gerando um valor negativo em R\$ 516.239,53, ou uma redução de 73,9% no déficit.

Ainda que o ganho anual seja menor em relação à compra da porcelana no mercado interno em R\$ 648.660,50, representa uma melhoria significativa na geração de caixa se comparado ao estágio atual.

4 CONCLUSÃO

A aplicação do plano de negócios, assim como apresentado, deve ser entendida como ferramenta de gestão para a implantação e acompanhamento da estratégia traçada, ainda que a ferramenta se preste a diversas outras aplicações práticas.

Com efeito, o plano de negócios organiza e apresenta idéias, quantifica resultados e mostra-se como instrumento efetivo de controle e avaliação.

Controle e avaliação é uma função do processo administrativo que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho ou interferir em funções do processo administrativo, para assegurar que os resultados satisfaçam os objetivos estabelecidos (OLIVEIRA, 1991, p. 322).

As informações utilizadas para qualificar e quantificar a estratégia foram obtidas estrategicamente, uma vez que parte delas estava disponível nos sistemas de informações tradicionais da organização, outra parte existia de forma incompleta e fragmentada, proporcionando informações parciais e sem efeito prático.

O próprio processo de levantamento das informações possibilitou a avaliação e melhorias dos sistemas de controles internos, resultando na formatação de relatórios com informações úteis para o efetivo controle das operações.

A partir da leitura do plano de negócios, os responsáveis pela mudança passam a contar com informações relevantes sobre os resultados esperados pela aplicação da nova estratégia empresarial, de forma a possibilitar o acompanhamento dos efeitos da escolha.

A apresentação da alternativa num modelo de plano de negócios trouxe com principal benefício a disponibilização racional das informações, de modo a demonstrar:

- a situação deficitária atual da empresa;
- a análise da causa dos insistentes prejuízos;
- a apresentação de hipóteses alternativas para solução das causas do problema, juntamente com a análise de viabilidade;
- a demonstração de uma estratégia viável e factível, juntamente com o questionamento de causa e efeito e os resultados esperados face a aplicação da estratégia alternativa escolhida;
- por fim, apontaram-se as vulnerabilidades da aplicação da estratégia, bem como as ações a serem tomadas para minimizá-las.

Para que o plano de negócios encontre aplicação prática ao longo do tempo e sirva de ferramenta de informação e controle, torna-se imperativa a permanente atualização. Os efeitos das estratégias descritas mudam em razão das alterações no cenários econômico, principalmente em relação à cotação do Euro e custos de transporte.

Enfim, acredita-se que o resultado deste trabalho cumpre os propósitos iniciais estabelecidos, uma vez que apresenta o plano de negócios como ferramenta de gestão e serve como subsídios para tomada de decisões no âmbito empresarial.

4.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS – POSSIBILIDADES E LIMITES DA PESQUISA

Dado que o principal fornecedor passa a estar localizado no Estado de Santa Catarina, os ganhos gerados pela mudança de localização da unidade fabril representam uma redução de nos custos com frete estimado em 5,1% sobre as compras, além dos efeitos positivos sobre a gestão dos estoques e a redução dos custos com fretes pela diminuição da distância dos principais centros consumidores (São Paulo e Rio de Janeiro).

A empresa deve gerenciar as atividades ciente que faz parte de uma cadeia de valor, e que pode obter eficiência através do relacionamento com as empresas pertencentes a essa cadeia (SCHMIDT, 2002). Por essa razão, o estreitamento das relações empresariais deve ser uma constante.

Além disso, a indústria está instalada numa área residencial bastante valorizada. Um levantamento prévio apontou o preço de R\$ 5 milhões para a área de 40 mil m² ocupados atualmente, incompatível com os custos de terrenos em áreas eminentemente industriais.

Outro aspecto a ser considerado na análise é a possibilidade de obtenção de benefícios fiscais oferecidos pelos governos estaduais na disputa por investimentos locais.

A Figura 8 apresenta as perspectivas a serem consideradas para análise da localização do empreendimento.

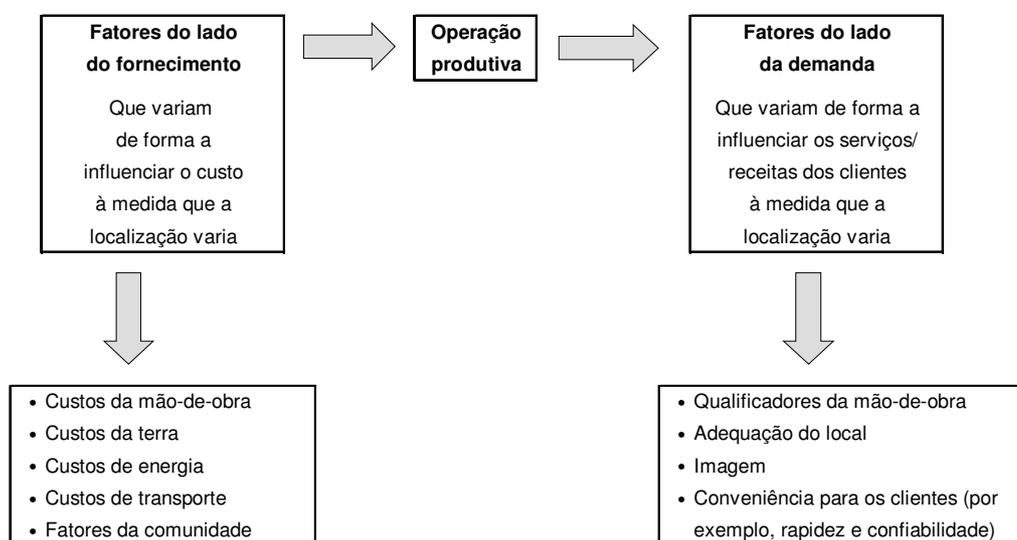


Figura 8 – Fatores do lado do fornecimento e da demanda que influem nas decisões de localização (SLACK et al., 1999, p. 151).

Face à limitação do tema, resta quantificar os efeitos da mudança de localização da unidade fabril em razão da nova configuração da produção, o que se configura em nova pesquisa, com necessidades de informações distintas, peculiares ao novo tema que se apresenta.

Em relação ao modelo teórico e genérico apresentado no capítulo 2, trata-se de um roteiro simplificado, consolidado e constante na bibliografia pesquisada, que não limita, mas apresenta o tema de uma forma sucinta.

Apesar dessas limitações, acredita-se estar demonstrada a importância da ferramenta para acompanhamento do processo de mudança trazido pela implementação da estratégia apontada, bem como se entende que a alternativa apresentada representa a quebra de paradigmas necessária para a latente mudança nos rumos dos resultados econômicos e financeiros apresentados ao longo dos últimos anos. Acredita-se, ainda, que essas lacunas não inviabilizam a aplicação do plano apresentado, mas, ao contrário, demonstra a aplicabilidade da ferramenta e abrem novas perspectivas para aplicação em estudos posteriores.

REFERÊNCIAS

ATKINSON, Anthony. A. et al. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

BANGS JÚNIOR, David H. **The Business Planning Guide**: Creating a plan for success in your own business. 8. ed. Chicago: Upstart, 1998.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração**: Construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

BERNARDI, Luiz Antônio. **Manual de Empreendedorismo e Gestão**: Fundamentos, estratégias e dinâmicas. São Paulo: Atlas, 2003.

BERNARDI, Luiz Antônio. **Manual de Plano de Negócios**: Fundamentos, processos e estruturação. São Paulo: Atlas, 2006.

BRANDÃO, Carlos R. et al. (Org.). **Pesquisa Participante**. 6. ed. São Paulo: Brasiliense, 1986.

CORTES, Soraya M. V. Técnicas de Coleta e Análise Qualitativa de Dados. **Cadernos de Sociologia**, Porto Alegre, v. 9, p. 11-47, 1998.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: Transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GIL, Antônio C. **Como Elaborar Projeto de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. **Harvard Business Review**, Boston, v. 74, n. 1, p. 75-85, jan./feb. 1996.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de Metodologia Científica: Teoria da Ciência e Prática da Pesquisa**. Petrópolis: Vozes, 1997.

LAKATOS, Eva Marconi. **Metodologia do Trabalho Científico**. 4. ed. São Paulo: EDU, 1986.

MACHLINE, Claude et al. **Manual da Administração da Produção**. 9. ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1990. 1 v.

MACHLINE, Claude et al. **Manual da Administração da Produção**. 8. ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1994. 2 v.

MINAYO, Maria C.S. **O Desafio do Conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde**. 4. ed. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 1996.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da Produção e Operações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

NEVES, Clarissa E.B.; CORRÊA, Maria B. **Pesquisa Social Empírica: Métodos e Técnicas**. **Cadernos de Sociologia**, Porto Alegre, v. 9, p. 7-9, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia Empresarial: Uma abordagem empreendedora**. São Paulo: Atlas, 1991.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2004.

PAVANI, Cláudia; DEUTSCHER, José A.; LÓPEZ, Santiago M. **Plano de Negócios: Planejando o sucesso de seu empreendimento**. Rio de Janeiro: Lexikon, 1997.

POPPER, Harl Rudolf. **Autobiografia Intelectual**. São Paulo: Cultrix: EDUSP, 1977.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey F. **Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 2002.

SAHLMAN, W. A. How to Write a Great Business Plan. **Harvard Business Review**, Boston, v. 75, n. 4, p. 98-108, jul./aug. 1997.

SANVICENTE, Antônio Z.; SANTOS, Celso da C. **Orçamento na Administração de Empresas: Planejamento e controle**. São Paulo, Atlas, 2000.

SCHMIDT, Paulo (Org.). **Controladoria: Agregando Valor para a Empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SLACK, Nigel et al. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1999.

THIOLLENT, M. **Metodologia da Pesquisa-Ação**. São Paulo: Cortez, 2000.