

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC  
CENTRO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO – CETREDE  
CURSO DE ESTRATÉGIA E GESTÃO EMPRESARIAL

**NÁDIA RAFAELA MUNIZ DA COSTA**

**O RISCO DE PROJETO NA ABERTURA  
DA PEQUENA EMPRESA**

Fortaleza - CE  
Janeiro/2006

# **O RISCO DE PROJETO NA ABERTURA DA PEQUENA EMPRESA**

Nádia Rafaela Muniz da Costa

Monografia apresentada ao CETREDE, para  
obtenção do grau de Especialista em  
Estratégia e Gestão Empresarial.

Orientador: Prof. Marcos Antonio Martins  
Lima, Dr.

Fortaleza - CE  
Janeiro/2006

Esta monografia foi submetida à Coordenação do CETREDE - Centro de Treinamento e Desenvolvimento, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Especialista em Estratégia e Gestão Empresarial, outorgado pela Universidade Federal do Ceará – UFC e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que feita de acordo com as normas de ética científica.

---

Nádia Rafaela Muniz da Costa

Nota

---

---

Prof. Marcos Antonio Martins Lima, Dr.

Monografia aprovada em \_\_\_\_\_

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, que me dá forças todos os dias para que eu possa caminhar em busca de minhas realizações.

Aos meus pais, Airton e Carmen, que me deram o dom da vida e todos os subsídios necessários para uma vida digna.

Aos meus irmãos, Suziane e Airton Filho, que dispunham de seu tempo para ajudar-me em pesquisas de referências bibliográficas para desenvolvimento deste trabalho.

Ao meu noivo, Fabiano, por me acompanhar em todas as atividades acadêmicas, pela proteção e carinho nas horas mais difíceis.

Às minhas amigas Verônica e Ingrid, que foram tão companheiras, prestativas e solidárias durante todo o decorrer deste curso.

Ao Professor Marcos Lima, por dispor de todo seu conhecimento, sempre nas horas necessárias, para a realização deste trabalho.

*"A vida é uma oportunidade, aproveite-a...*

*A vida é beleza, admire-a...*

*A vida é felicidade, deguste-a...*

*A vida é um sonho, torne-o realidade...*

*A vida é um desafio, enfrente-o...*

*A vida é um dever, cumpra-o...*

*A vida é um jogo, jogue-o...*

*A vida é preciosa, cuide dela...*

*A vida é uma riqueza, conserve-a...*

*A vida é amor, goze-o...*

*A vida é um mistério, descubra-o...*

*A vida é promessa, cumpra-a...*

*A vida é tristeza, supere-a...*

*A vida é um hino, cante-o...*

*A vida é uma luta, aceite-a...*

*A vida é aventura, arrisque-a...*

*A vida é alegria, mereça-a...*

*A vida é vida, defenda-a..."*

*Madre Tereza de Calcutá*

## RESUMO

Pesquisas realizadas por instituições especializadas, dentre elas, o Sebrae, revelam os altos índices de mortalidade das empresas emergentes nos primeiros anos de vida. Muitos são os fatores que resultam no fechamento de uma empresa, como exemplo: a falta de planejamento do negócio, as do empreendedor em dificuldades em administrar a empresa, as dificuldades em atender às necessidades do mercado, problemas econômicos, sucessão familiar, entre outros. Esses fatores, muitas vezes combinados, contribuem para a falta de clientes, incapacidade de lidar com a concorrência, falta de recursos financeiros e muitas outras situações que são negativas para qualquer empreendimento. Para que o empreendedor inicie suas atividades de abertura de empresa ele precisará de um planejamento. Com o planejamento o futuro empresário poderá: apresentar sua idéia a investidores, verificar a viabilidade de sucesso da sua empresa, ter um guia que o oriente para onde deverá seguir. Para que se registre estes procedimentos de planejamento, o empreendedor deverá utilizar-se do plano de negócios, uma ferramenta amplamente utilizada no meio empresarial que servirá de guia para implantação da sua empresa. O plano de negócios conterá informações sobre: o ramo de atuação da empresa, mercado consumidor, fornecedor e concorrente, produtos e serviços, localização da empresa, vendas, equipe, análise financeira, dentre outros. Durante o acompanhamento do projeto, o empreendedor poderá utilizar-se de ferramentas como o PMBOK, um documento bastante utilizado atualmente para gerenciar e acompanhar as áreas de conhecimentos e os processos de gerenciamento de projetos. Dentre as áreas de conhecimento do PMBOK, o gerenciamento de risco aplica-se aos pontos críticos do plano de negócios. Os riscos são as incertezas do projeto. Para abertura da pequena empresa, são exemplos de riscos: efeitos da economia, sazonalidade, forte concorrência. Estes riscos e muitos outros riscos poderão ser identificados, analisados e monitorados no decorrer do projeto de abertura da pequena empresa. Todo projeto deverá estar dividido em fases e seu conjunto gera o ciclo de vida do projeto. Cada uma das fases deverá ter seu propósito e dentro de cada fase deverão ser identificados os fatores a serem estudados, no caso o risco, em função do êxito da abertura da pequena empresa.

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	09
1 A MORTALIDADE DAS EMPRESAS NO BRASIL.....	10
2 PLANEJAMENTO .....	13
2.1 Plano de Negócios .....	13
2.2 Estrutura do Plano de Negócios.....	16
3 PROJETOS .....	23
3.1 Gerência de Projetos.....	25
3.2 Gerência de Projetos: O Modelo PMBOK .....	28
3.2.1 PMBOK: As Áreas de Conhecimento da Gerência de Projetos .....	29
4 RISCOS DE PROJETO.....	32
4.1 Causas do Risco .....	33
4.2 Conseqüências do Risco.....	36
4.3 Gerência dos Riscos do Projeto .....	34
4.4 Identificação e Análise dos Riscos, Desenvolvimento de Respostas a Riscos e Controle e Monitoração de Riscos .....	35
4.4.1. Fator de Risco: Viabilidade da Oportunidade.....	35
4.4.2 A Pesquisa de Mercado como Previsão de Riscos .....	35
4.4.2.1 Estudo de Mercado e a Cadeia Produtiva .....	39
4.4.3 Fator de Risco: Localização e Instalação da Empresa.....	42
4.4.4 Fator de Risco: Administração do Tempo .....	43
4.4.5 Fator de Risco: O Perfil do Empreendedor.....	44
4.4.6 Fator de Risco: O Ambiente Econômico.....	48

5 CICLO DE VIDA DO PROJETO .....	51
6 CONCLUSÃO.....	53
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	54



## INTRODUÇÃO

O encerramento prematuro de empresas emergentes tem sido uma das preocupações da sociedade, principalmente de entidades como o Sebrae, que desenvolvem atividades de apoio aos microempresários. É fundamental obter informações que propiciem identificar as causas das elevadas taxas de mortalidade das empresas, o que chamaremos de riscos, visando à atuação coordenada e efetiva em prol do correto desenvolvimento das empresas, evitando o seu fechamento precoce.

Este trabalho tem o objetivo de apresentar informações sobre um projeto de abertura de pequena empresa com foco nos riscos que poderão levá-la ao insucesso no início de suas atividades. Para estes riscos, envolvemos o conceito de planejamento, gerenciamento de projetos e plano de negócios: ferramentas que juntas poderão servir de grande, senão fundamental, auxílio ao candidato a empreendedor.

Em um mundo globalizado, com a facilidade nas trocas das informações e a facilidade da chegada do mercado concorrente e de muitos outros fatores que impulsionam a aceleração da economia, empreender poderá ser um risco. Porém, o empreendedor poderá verificar que existem meios de prever estes riscos, preparando-se antecipadamente para surpresas que poderão inviabilizar os objetivos iniciais determinados.

Objetivando esclarecer quais são os riscos de um projeto de abertura da pequena empresa, como identificá-lo, suas causas e conseqüências, esta pesquisa envolve informações para levantamento de dados para um planejamento – e sua documentação através do plano de negócios – focalizando o gerenciamento, análise e monitoramento dos riscos deste projeto.

## 1 A MORTALIDADE DAS EMPRESAS NO BRASIL

O Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) atua em função do desenvolvimento sustentável das empresas de pequeno porte. O Sebrae atua em todo o Brasil, com unidades nos 26 estados e Distrito Federal, com um total de aproximadamente 600 pontos de atendimento, do Norte ao Sul do País. Para que seu papel seja desempenhado, são efetuadas diversas atividades de capacitação, feiras e eventos, cursos, palestras etc.

[...] a entidade promove cursos de capacitação, facilita o acesso a serviços financeiros, estimula a cooperação entre as empresas, organiza feiras e rodadas de negócios e incentiva o desenvolvimento de atividades que contribuem para a geração de emprego e renda. São centenas de projetos gerenciados pelas Unidades de Negócios e de Gestão do Sebrae (SEBRAE, 2005).

Periodicamente, o Sebrae divulga pesquisas apresentando dados estatísticos do meio empresarial no Brasil. Uma pesquisa realizada no primeiro trimestre de 2004 aponta as taxas de mortalidade de empresas no Brasil. Os dados foram coletados a partir de amostras de empresas constituídas e registradas nas Juntas Comerciais Estaduais nos anos de 2000 a 2002. A pesquisa, conforme a Tabela 1, revelou que: 49,9% das empresas encerram as atividades em até 2 anos de vida; 56,4% das empresas sobreviveram até 3 anos e 56,4% resistiram até os 4 anos de existência.

Tabela 1: Taxa de Mortalidade por Região e Brasil

Ano de Constituição	Regiões					Brasil (%)
	Sudeste	Sul	Nordeste	Norte	Centro-Oeste	
2002	48,9	52,9	47,5	47,5	49,4	49,4
2001	56,7	60,1	51,6	51,6	54,6	56,4
2000	61,1	58,9	53,4	53,4	53,9	59,9

Fonte: SEBRAE (2004).

São várias as razões que levam as empresas a fecharem as suas portas. Dentre elas, o Sebrae apresenta uma lista das dez principais razões para encerramento das atividades da empresa extinta, segundo as opiniões espontâneas dos proprietários, conforme apresenta a Tabela 2.

Tabela 2: Razões para Encerramento das Atividades das Empresas Extintas

Ordem	Razões	Empresas Extintas	
		Nº de citações	Percentual
1ª	Falta de capital de giro	51	24,1%
2ª	Impostos altos / tributos	34	16,0%
3ª	Falta de clientes	17	8,0%
4ª	Concorrência	15	7,1%
5ª	Baixo lucro	13	6,1%
6ª	Dificuldade financeira	13	6,1%
7ª	Desinteresse na continuação do negócio	13	6,1%
8ª	Maus pagadores / inadimplência	13	6,1%
9ª	Problemas familiares	8	3,8%
10ª	Má localização da empresa	8	3,8%

Fonte: SEBRAE (2004).

O índice de mortalidade das empresas emergentes brasileiras nos primeiros anos de existência tem sido motivo de análise e discussão por muitos âmbitos do meio empresarial e acadêmico. Segundo Dornelas (2005, p. 94), a taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas (MPEs) brasileiras atinge um percentual de 70%, ou mais. Este caso não é uma particularidade das empresas brasileiras. Nos Estados Unidos, país referência em empreendedorismo e criação de pequenas empresas bem sucedidas, a mortalidade das empresas emergentes pode chegar a 50% em algumas áreas de negócio.

Uma pesquisa realizada pelo SBA "Small Business Administration", órgão do governo americano de auxílio às suas pequenas empresas mostra que apenas 2% dos

casos de fracasso das chamadas start-ups (empresas emergentes) possuem causas desconhecidas. As demais causas podem ser resumidas a uma única causa: falha ou falta de planejamento. Na Tabela 3, abaixo, vejamos os resultados da pesquisa.

Tabela 3: Causas de Fracasso das Start-ups Americanas

Razões	Percentual
Incompetência gerencial	45%
Inexperiência no ramo	9%
Inexperiência em gerenciamento	18%
Expertise desbalanceada	20%
Negligência nos negócios	3%
Fraudes	2%
Desastres	1%
Total	98%

Fonte: SBA (1998).

Para as empresas brasileiras, o cenário não é diferente:

No caso brasileiro, uma pesquisa realizada pelo Sebrae-SP com empresas criadas no período de 1997 a 2001 e que foi divulgada no final de 2003 revela que os fatores de mortalidade das empresas nacionais não são muito diferentes. A falta de planejamento aparece em primeiro lugar como a principal causa para o insucesso, seguida de deficiência de gestão (gerenciamento do fluxo de caixa, vendas/comercialização, desenvolvimento de produtos etc.), políticas de apoio insuficientes, conjuntura econômica e fatores pessoais (problemas de saúde, criminalidade e sucessão) (DORNELAS, 2005, p. 94).

É desconhecida a existência de um método que assegure o progresso de uma empresa. Existem algumas armadilhas que os empreendedores se deparam ao iniciar suas atividades. Dentre elas, podemos destacar: falta de experiência, má localização do estabelecimento, falta de dinheiro – capital de giro, expansão inexplicada, difícil obtenção de crédito. Para se prevenir destas e de outras armadilhas que possam surgir, e aumentar a eficiência na administração do negócio o empreendedor deve executar uma ação que cabe somente a ele: planejar.

## **2 PLANEJAMENTO**

De forma geral, o brasileiro não tem a cultura de planejar seus investimentos, e neste universo entra o personagem empreendedor. Para este, o ato de planejar ajudaria até no simples e fundamental fato do negócio ser viável, antes mesmo de pô-lo em prática.

Existem algumas razões que justificariam a execução de um planejamento antes de iniciar um novo negócio: (1) o planejamento é necessário para que se possa apresentar a idéia a investidores, bancos, clientes, etc. Nos últimos anos, muitas instituições e órgãos governamentais (MCT, BNDES, CNPT etc) exigem o planejamento como pré-requisito para concessão de crédito, financiamento e recursos às empresas; (2) toda entidade provedora de financiamento, fundos e outros recursos financeiros necessitam de um plano de negócios – documento resultado de um planejamento – para avaliar os riscos provenientes do negócio; (3) com o planejamento, o empreendedor verá a viabilidade e probabilidade de sucesso em seu mercado; (4) com um plano em mãos, o empreendedor tem um guia para saber aonde deve chegar e o caminho a ser traçado.

Por estas e muitas outras razões, o empreendedor deve fazer um planejamento sempre que precisar dar um novo passo para investimentos, ou expansão de negócios. E uma excelente opção para que seja feito este planejamento hoje, seria uma ferramenta chamada Plano de Negócios, que será definida a seguir.

### **2.1 Plano de Negócios**

O plano de negócios é um documento que irá servir de guia para que o empreendedor possa atingir os objetivos da empresa: seja para sua implantação, viabilidade de um novo projeto interno, aquisição de recursos, bens, equipamentos, expansão dos negócios, empréstimos, financiamentos etc.

O plano de negócios deve ser flexível a novas realidades, adaptável a novos paradigmas, para que ele não torne-se um instrumento ultrapassado e não efetivo. Ele deve ser integrado, difundido e retro-alimentado, permanentemente, com novas informações que possam contribuir para o sucesso organizacional.

Para montar um plano de negócios, é necessário reunir informações sobre: (1) ramo de atividade; (2) mercado consumidor; (3) mercado fornecedor; (4) mercado concorrente; (5) produto ou serviço a ser oferecido; (6) localização da empresa; (7) marketing; (8) processo operacional; (9) projeções de volume de produção, de vendas ou serviços; (10) projeção da equipe; (11) análise financeira.

O empreendedor deve conhecer, antes de tudo, o (1) ramo de Atividade que ele irá atuar e saber quais são as possibilidades de atuação dentro do segmento. Por exemplo, confecção é um ramo onde pode-se atuar com jeans, malha, linho etc, para público infantil, adulto, feminino.

O estudo do (2) mercado consumidor garante ao empreendedor as informações necessárias à identificação dos prováveis compradores. O que produzir, de que forma vender, qual o local adequado para a venda, qual a demanda potencial para o produto, são algumas das indagações que podem ter respostas mais adequadas quando se conhece o mercado consumidor.

O (3) mercado fornecedor é aquele que fornece à empresa os equipamentos, máquinas, matérias-primas, mercadorias e outros materiais necessários ao seu funcionamento. O conhecimento desse mercado vai se refletir nos resultados pretendidos pela empresa, pois a escolha correta vai garantir o abastecimento dos suprimentos da empresa.

O estudo do (4) mercado concorrente traz informações sobre as pessoas ou empresas que oferecem mercadorias ou serviços iguais ou semelhantes aos que o empreendedor pretende oferecer. Este mercado deve ser analisado criteriosamente, de

maneira que sejam identificados: quem são concorrentes, as mercadorias ou serviços que eles oferecem, quais as vendas efetuadas pelo concorrente, quais os pontos fortes e fracos da concorrência, a fidelidade de seus clientes entre outros.

O (5) produto ou serviço a ser ofertado deve ser identificado, e, dentre outros, quais serão fabricados, mercadorias a serem vendidas ou serviços a serem prestados. Devem ser oferecidos produtos e serviços que atendam às necessidades do mercado potencial. Toda especificação, composição e forma de oferta devem ser documentado, como: a embalagem a ser utilizada, tamanhos oferecidos, cores e sabores, e para serviços, horários de atendimento, localização do atendimento, vias de atendimento como telefone, Internet, etc.

A (6) localização da empresa deve conter informações completas de onde ficará instalado o negócio, o que poderá significar a diferença entre o sucesso e o fracasso de um empreendimento.

O estudo do (7) marketing deve incluir informações sobre um conjunto de atividades desenvolvidas pela empresa para que ela atenda desejos e necessidades de seus clientes. As atividades de marketing podem ser classificadas em áreas básicas, que são traduzidas nos 4 Ps do marketing. São eles: produto, pontos de venda, promoção e preço.

O (8) processo operacional trata de “como fazer” o produto ou serviço. Devem ser abordadas questões como: que trabalho será feito, quais as fases de fabricação/venda/prestação de serviços, quem fará, com que material, com que equipamento e quando fará. É preciso verificar quem tem conhecimento e experiência no ramo entre os integrantes da equipe: se é o próprio empreendedor, um futuro sócio ou um profissional contratado.

O estudo das (9) projeções do volume de produção, de vendas ou de serviços deve considerar a necessidade e a procura do mercado consumidor, os tipos de

mercadorias ou serviços a serem colocados no mercado, a disponibilidade de pessoal, a capacidade de recursos materiais como máquinas e instalações, a disponibilidade de recursos financeiros; a disponibilidade de matérias-primas, mercadorias, embalagens e outros materiais necessários.

A (10) projeção da equipe deve identificar o número de pessoas necessárias para o tipo de trabalho e que qualificação deverão ter, desde os serviços mais internos como os serviços gerais até a ponta, onde estará o cliente.

A (11) análise financeira deve trazer uma estimativa do resultado da empresa a partir de dados projetados, bem como uma projeção do capital essencial para começar o negócio, pois serão necessários investimentos em ponto, móveis, equipamentos, materiais e despesas diversas, para instalação e funcionamento inicial da organização.

Para compor informações sobre os itens informados anteriormente, o plano de negócios deve estar composto por seções para facilitar o seu entendimento e deve ser escrito de tal forma que convença o leitor da viabilidade de sua execução. De nada adianta um plano de negócios escrito sem fundamentos, pois nem servirá de guia para o empreendedor e nem servirá como requisito para aquisições junto a investidores.

## **2.2 Estrutura do Plano de Negócios**

Não existe um modelo padrão para composição de um plano de negócios, pois cada negócio tem suas particularidades. Porém, de uma forma geral, qualquer plano de negócios deve possuir o mínimo de seções para que proporcione um entendimento completo do seu objetivo.

A seguir, apresentamos uma tabela com alguns modelos de estrutura de plano de negócios, propostas por Dornelas (2005, p. 101-106): (Estrutura I) sugerida para pequenas empresas manufatureiras em geral; (Estrutura II) sugerida para empresas



focadas em inovação e tecnologia; (Estrutura III) sugerida para pequenas empresas prestadoras de serviços); (Estrutura IV) sugerida para pequenas empresas em geral. O detalhamento de cada uma das estruturas do Quadro 1 será feito ao analisarmos o risco intrínseco ao plano de negócios, que é o foco deste trabalho. O Quadro 1, a seguir, apresenta a composição de cada uma das estruturas:

Estrutura I	Estrutura II	Estrutura III	Estrutura IV
(1) Capa	(1) Capa	(1) Capa	(1) Capa
(2) Sumário	(2) Sumário	(2) Sumário	(2) Sumário
(3) Sumário Executivo	(3) Sumário Executivo	(3) Sumário Executivo	(3) Sumário Executivo Estendido
(4) Análise Estratégica	(4) Conceito do Negócio	(4) O Negócio	(4) Produtos e Serviços
(5) Descrição da Empresa	(5) Equipe de Gestão	(5) Dados Financeiros	(5) Análise da Indústria
(6) Produtos e Serviços	(6) Mercado e Competidores	(6) Anexos	(6) Plano de Marketing
(7) Plano Operacional	(7) Marketing e Vendas		(7) Plano Operacional
(8) Plano de Recursos Humanos	(8) Estrutura e Operação		(8) Estrutura da Empresa
(9) Análise de Mercado	(9) Análise Estratégica		(9) Plano Financeiro
(10) Estratégia e Marketing	(10) Previsão dos Resultados Econômicos e Financeiros		(10) Anexos
(11) Plano Financeiro	(11) Anexos		
(12) Anexos			

Quadro 1: Modelos de Estruturas de Plano de Negócios

Fonte: DORNELAS (2005, p. 101-106).

Para Dolabela (1999, p. 144), a estrutura do plano de negócios pode ser proposta da seguinte forma: (1) Sumário executivo; (2) A empresa; (3) O plano de marketing; (4) Plano financeiro. O detalhamento dos itens está no Quadro 2, a seguir:

1. Sumário Executivo	2. A Empresa	3. O Plano de Marketing	4. Plano Financeiro
A. Enunciado do projeto	A. A missão	A. Análise de mercado, o setor, o tamanho do mercado, oportunidades e ameaças, a clientela, segmentação, a concorrência, fornecedores	A. Investimento Inicial
B. Competência dos responsáveis	B. Os objetivos da empresa, situação planejada desejada, o foco	A. Estratégia de marketing, o produto, a tecnologia, ciclo de vida, vantagens competitivas, planos de pesquisa e desenvolvimento, preço, distribuição, promoção e propaganda, serviços ao cliente (de vendas e pós-venda), relacionamento com os cliente	B. Projeção dos resultados
C. Os produtos e a tecnologia	C. Estrutura organizacional e legal, descrição legal, estrutura funcional, diretoria, gerência e <i>staff</i>		C. Projeção de fluxo de caixa
D. O mercado potencial	D. Síntese das responsabilidades da equipe dirigente – currículos		D. Projeção do balanço
E. Elementos de diferenciação	E. Plano de operações, administração, comercial, Controle de qualidade, terceirização, sistemas de gestão		E. Ponto de Equilíbrio
F. Previsão de vendas	F. As parcerias		F. Análise de

			investimento, tempo de retorno do investimento – <i>payback</i> , taxa interna de retorno, valor atual líquido
G. Rentabilidade e projeções financeiras			
H. Necessidades de financiamento			

Quadro 2: Estrutura do Plano de Negócios

Fonte: DOLABELA (1999, p. 144-145).

O Sebrae, em seu manual *Comece Certo* (2006, p. 8) apresenta uma boa alternativa para entender e responder aos quesitos de um plano de negócios, reunindo um conjunto de perguntas e respostas. Desta forma, verifica-se quais as necessidades de quem irá ler o documento. O Quadro 3 mostra uma relação de perguntas e respostas com referência a alguns tópicos do Quadro 2. No exemplo, não foram considerados todos os tópicos do plano de negócios, pois alguns como “qual o nome da empresa?” seriam bastante óbvios, e no caso, poderá ser desconsiderado neste momento.

Tópico – Tabela 5	Perguntas Correspondentes
1. Sumário Executivo 2. A Empresa	Sobre os responsáveis e pessoas envolvidas
	Qual deve ser a competência dos dirigentes da empresa? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Que nível de conhecimento técnico é necessário para comandar este estabelecimento?</li> <li>- Quais são as habilidades que devem ser desenvolvidas?</li> <li>- Como adquirir experiência neste ramo de negócio (se já não possuir)?</li> <li>- Qual deve ser o perfil de empresário neste ramo de negócio?</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Como desenvolver este perfil?</li> <li>- Para este tipo de negócio, que estrutura de operação adotar?</li> <li>- Quais as responsabilidades de cada um?</li> <li>- O que será exigido de cada funcionário?</li> <li>- Como estes serão treinados para cada função?</li> <li>- Para a administração geral do negócio?</li> <li>- Para a função comercial?</li> <li>- Para prestação dos serviços?</li> <li>- Para a gestão financeira?</li> <li>- Como sistematizar estas funções para se integrarem num processo de gestão ágil e econômico?</li> <li>- Sócio é a opção escolhida para aumentar o capital?</li> <li>- Qual o perfil do sócio ideal?</li> <li>- Qual o papel de cada sócio?</li> </ul>
3. Plano de Marketing	Sobre o Produto
	<p>Quais os produtos que serão oferecidos?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe interesse de pessoas ou empresas pelo produto ou serviço que deseja oferecer?</li> </ul> <p>Como serão obtidos os produtos que serão comercializados?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Como identificar os melhores fornecedores?</li> <li>- Quais condições de aquisição serão mais adequadas?</li> <li>- Como negociar e obter facilidades de pagamento condizentes com a estratégia de venda?</li> <li>- Quais volumes devem ser adquiridos em função de previsão de venda e prazos de fornecimento?</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quais níveis de estoque devem ser considerados, que atendam a operação da empresa sem comprometer a disponibilidade financeira?</li> </ul> <p>O que de melhor será oferecido?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- O que deve ser oferecido aos clientes que seja um diferencial, que seja mais atrativo do que a concorrência já oferece?</li> <li>- Qual vantagem será oferecida aos clientes que supere a concorrência?</li> <li>- E quanto aos novos concorrentes, existe a possibilidade de surgirem novos e de maior capacidade?</li> </ul>
	<p>Sobre o Cliente</p>
	<p>Quem é e onde está o cliente?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quem freqüentará seu estabelecimento?</li> <li>- Por que freqüentará?</li> <li>- Quantos serão estes clientes?</li> <li>- Onde estão estes clientes?</li> <li>- Como chegar até eles?</li> <li>- Como influenciar na decisão de freqüentar seu estabelecimento?</li> <li>- Como será sustentada a quantidade de clientes necessária para viabilizar a loja?</li> </ul>
	<p>Sobre o Ponto</p>
	<p>Onde será instalada a empresa?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quais aspectos de localização devem ser considerados para facilitar a atração de clientes?</li> <li>- Estacionamento para clientes é relevante?</li> <li>- Existem restrições legais para instalação deste tipo de empresa na localidade escolhida?</li> </ul>
	<p>Sobre o Preço</p>
	<p>Que preço será cobrado?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Qual a necessidade de faturamento que a</li> </ul>

	<p>empresa projetada terá?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quais serão seus custos?</li> <li>- Quais serão suas possibilidades de preço?</li> <li>- Quais preços a concorrência cobra?</li> <li>- Como superar os preços da concorrência?</li> <li>- É importante superar os preços da concorrência?</li> </ul>
4. Plano Financeiro	Sobre o Investimento e Retorno - <i>Payback</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qual lucro pode ser gerado?</li> <li>- Que resultado será obtido?</li> <li>- O formato de empresa projetado gerará lucro?</li> <li>- Compensará o investimento?</li> <li>- Qual investimento será necessário?</li> <li>- Quando virão os resultados?</li> <li>- Por quanto tempo suportará movimento fraco?</li> <li>- Qual previsão de gasto inicial?</li> <li>- E nos primeiros meses de funcionamento?</li> <li>- Já tem disponibilidade financeira?</li> </ul> <p>Necessitará de crédito adicional?</p>

Quadro 3: Necessidades do leitor do Plano de Negócios

Fonte: SEBRAE (2006).

O plano de negócios será, então, um documento de suma importância para o planejamento de qualquer empresa. O planejamento, com o plano de negócios, desta forma, farão parte do projeto para abertura da pequena empresa. Para analisarmos melhor este projeto, veremos, primeiramente, o conceito de Projetos.

### 3 PROJETOS

Os trabalhos realizados dentro de uma organização podem caracterizar-se por serviços continuados e/ou projetos. Um projeto envolve o desenvolvimento de algo novo e único, de forma que realize o plano estratégico da organização dentro de um prazo de início e término, enquanto os serviços continuados tornam-se repetitivos e rotineiros. Assim sendo, podemos definir um projeto da seguinte forma:

Um projeto é um empreendimento temporário com o objetivo de criar um produto ou serviço único. Temporário significa que cada projeto tem um começo e um fim bem definidos. Único significa que o produto ou serviço produzido é de alguma forma diferente de todos os outros produtos ou serviços semelhantes (PMBOK, 2000, p. 3).

O termo projeto está associado à percepção de necessidades ou oportunidades de certa organização. O projeto dá forma à idéia de executar ou realizar algo, no futuro, para atender a necessidades ou aproveitar oportunidades (CLEMENTE, 2002, p. 21).

Os projetos são criados porque as atividades operacionais da organização não atendem às suas necessidades. Torna-se necessário obedecer algumas técnicas para que o produto do projeto traga a realização de planos estratégicos impossíveis de alcançar sem os recursos aplicados para este fim.

Dentre as características dos projetos podemos citar: um projeto tem como fundamento ser inovador; os projetos são temporários; têm como objetivo criar um produto ou serviço único; envolve a participação de uma única pessoa ou de muitas pessoas; pode acontecer em um nível da organização ou em toda ela; pode envolver somente uma organização ou diversas outras organizações e instituições.

Os projetos geram um produto novo, embora este produto seja algo semelhante a criações já existentes. Como exemplo de projeto podemos citar a construção de uma

casa: mesmo já existindo muitas outras equivalentes, dentro de um projeto será uma inovação, pois envolve a participação de novas pessoas com diferentes funções dentre outras características de projetos citadas anteriormente. Como exemplo de alguns outros projetos podemos destacar:

- Desenvolver um novo produto ou serviço
- Implementar uma mudança organizacional a nível de estrutura, de pessoas ou de estilo gerencial
- Planejar um novo veículo de transporte
- Desenvolver ou adquirir um sistema de informação novo ou modificado
- Construir um prédio ou instalações
- Desenvolver um sistema de abastecimento de água para a comunidades em desenvolvimento
- Levar a cabo uma campanha política
- Implementar um novo processo ou procedimento organizacional (PMBOK, 2000, p. 3).

Selecionar novos talentos para a empresa é um projeto. Implantar um programa de qualidade total em uma seção da empresa é um projeto. Substituir um equipamento é um projeto. Efetuar a padronização das operações rotineiras de uma nova seção da empresa é um projeto. Lançar um novo número de uma revista semanal é um projeto (PRADO, 2000, p. 18).

O processo de desenvolvimento, análise e avaliação de um projeto envolvem um conjunto de fatores socioculturais, econômicos e políticos que influenciam as decisões na escolha dos objetivos e métodos. Quando se elabora um projeto, estamos supondo que certa decisão foi tomada e está se levantando e dimensionando todas as suas implicações, tanto favoráveis quanto desfavoráveis. Essas implicações ainda não se realizaram, mas é necessário que sejam identificadas, analisadas, quantificadas e avaliadas.

Considerando como uma tomada de decisão, e a necessidade de dimensionar diversos fatores para construir algo novo, ou modificar um processo já existente, podemos admitir que para a abertura de uma pequena empresa é necessário a



elaboração de um projeto: com a alocação de recursos necessários, tempo pré-determinado e com todas os requisitos que tragam como produto a criação da empresa.

Vale considerar que o projeto de abertura da empresa vai até o momento em que a mesma foi criada, seguiu os prazos pré-determinados e foi entregue o produto final, no caso, a própria empresa. Mas isto não quer dizer que os processos envolvidos terminem por aí: a posteriori, ocorrerão muitas outras atividades que estarão inseridas no dia-a-dia de funcionamento da empresa, que poderão necessitar ou não de outros projetos.

### **3.1 Gerência de Projetos**

O conceito de gerenciamento de projetos surgiu no início da década de sessenta e tem evoluído significativamente desde então. Em muitas organizações, seus negócios dependem essencialmente da sua capacidade de planejar e executar projetos com eficiência, como empresas de desenvolvimento de softwares, empresas de construção pesada e empresas de desenvolvimento de produtos de telecomunicações são algumas delas. Outras empresas, como indústrias de alimentos, automobilística e de eletrodomésticos utilizam a gerência de projetos como parte integrante de suas ações, juntamente com o gerenciamento de operações rotineiras.

Para que o projeto de uma organização seja executado é necessário que ele seja gerenciado. Durante a criação, desenvolvimento e execução de um projeto, todas as atividades a ele inerentes devem ser acompanhadas com o intuito de alcançar o resultado esperado. De acordo com o PMBOK (2000), podemos definir gerência de projetos da seguinte forma: “Gerência de Projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, e técnicas para projetar atividades que visem atingir os requerimentos do projeto” (PMBOK, 2000, p. 5).

A gerencia de projetos envolve a criação de um equilíbrio entre as demandas de escopo, tempo, custo, qualidade e recursos humanos e o sucesso deste projeto está relacionado ao alcance dos seus objetivos, como: entrega dentro do prazo previsto, entrega dentro do custo orçado, entrega dentro do desempenho adequado, aceitação de quem recebe e atendimento de forma a atender as necessidades.

Gerenciar projetos tornou-se uma das necessidades de sobrevivência e progresso das empresas modernas. As organizações estão percebendo isto rapidamente, mesmo que os resultados, em um dado momento, estejam aquém do esperado, sua atitude é continuar apostando para obter os benefícios completos de sua metodologia. Após uma primeira tentativa, é fácil perceber o potencial, para obtenção de resultados, desta forma de trabalhar.

A boa prática do gerenciamento de projetos, aliada a outras práticas gerenciais (como planejamento estratégico, gerenciamento de mudanças, engenharia simultânea, qualidade total, etc), produz resultados expressivos para a sobrevivência e progresso das organizações. Dentre eles podemos citar: redução no custo e prazo para o desenvolvimento de novos produtos, aumento no tempo de vida dos novos produtos, aumento de vendas e de receita, aumento do número de clientes e de sua satisfação, aumento da chance de sucesso dos projetos (PRADO, 2000, p. 18).

Muitas iniciativas de melhoria organizacional tradicionais falham por diversas razões, entre elas: (1) a tentativa de trabalhar em muitas frentes ao mesmo tempo; (2) a ausência de um guia de eficácia comprovada para a implementação; (3) a ausência de uma relação de precedência – tenta-se implementar práticas para as quais a organização ainda não está preparada, enquanto a base gerencial, técnica e cultural não foi devidamente considerada – etc.

Mesmo com a existência de boas práticas para o gerenciamento de projetos e com algumas delas mostrando excelentes resultados, é possível encontrar alguma incredulidade, medo e, principalmente, desconhecimento em certas organizações. Para dissipar as dúvidas, um fato recente tem contribuído bastante: a avaliação PM-CMM (Project Management Capability Maturity Model). Esta avaliação é um interessante instrumento de mudança organizacional que trata de diversos aspectos, como os mencionados em (1), (2) e (3), tornando-se um guia extremamente útil, quando bem aplicado, para programas corporativos de melhorias.

O PM-CMM permite medir o grau de maturidade de uma empresa no uso de técnicas de gerenciamento de projetos. Em se falando de medidas, a empresa recebe um grau de 1 a 5, sendo que 1 significa um estágio embrionário e 5 significa uso otimizado.

Segundo PRADO (2000), pesquisas recentes, efetuadas em organizações de alta tecnologia, apresentaram a existência de uma relação direta entre o nível de amadurecimento dos processos e as chances de sucesso da empresa. Empresas sem nenhuma tradição e com profissionais de gerenciamento de projetos sem nenhuma formação obtiveram uma média de 60% de sucesso em seus projetos, relativamente a prazos e custos, conforme a Figura 1. À medida que aumenta a maturidade, aumenta as chances de sucesso. A pesquisa foi realizada avaliando diversos itens de sucesso, tais como satisfação do cliente, produtividade, atendimento de prazos e custos e moral da equipe. Para todos estes itens, demonstrou-se um relacionamento direto com o nível de maturidade. Esta pesquisa revelou um dado adicional de grande importância:

[...] as empresas de nível 5 ('otimizadas'), ou seja, aquelas que chegaram a um nível de excelência em gerenciamento de projetos, não atingem o patamar de 100% de sucesso. A explicação mais comum: a maioria dos projetos que falharam foram aqueles de alto risco. Uma análise mais profunda permite concluir que estas empresas passaram a assumir riscos maiores, lançando produtos realmente com alto grau de inovação. Nem todos foram bem sucedidos. No entanto, aqueles que conseguiram o sucesso, conseguiram também a sobrevivência e progresso da organização. Esta é a lição crucial por

trás desta pesquisa: as empresas que sabem que sua equipe possui nível de excelência em gerenciamento de projetos aceitam correr riscos maiores. São justamente estas empresas que ocupam as posições de liderança nos negócios (PRADO, 2000, p. 20).

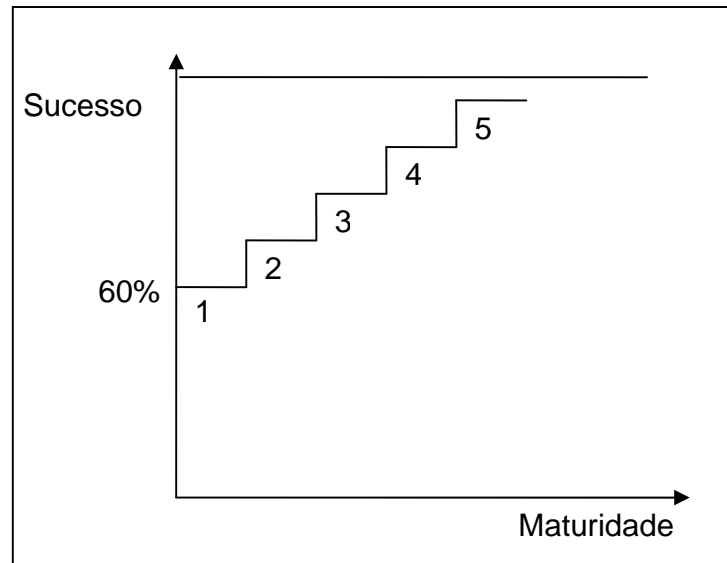


Figura 1 – Relação Sucesso x Maturidade das Empresas  
Fonte: PRADO (2000).

### 3.2 Gerência de Projetos: O Modelo PMBOK

Em 1969, surgiu o PMI (Project Management Institute) com o intuito de definir as melhores práticas para execução de projetos.

O PMI - Project Management Institute é hoje a maior instituição no mundo exclusivamente dedicada ao fomento da atividade de Gerenciamento de Projetos. Criada em 1969 na Pensilvânia, Estados Unidos, conta hoje com mais de 140.000 filiados distribuídos em cerca de 125 países (PMI, 2005).

O guia PMBOK é o principal documento publicado pelo PMI, que abrange informações essenciais sobre a introdução, o contexto, as áreas de conhecimento e os processos de gerenciamento de projetos.

### **3.2.1 PMBOK: As Áreas de Conhecimento da Gerência de Projetos**

As Áreas de Conhecimento da Gerência de Projetos abrangem os conhecimentos e práticas da gerência de projetos em função dos processos que as compõem.

Estes processos foram organizados em nove áreas de conhecimentos. São eles: (1) gerência da integração do projeto; (2) gerência do escopo do projeto; (3) gerência do tempo do projeto; (4) gerência do custo do projeto; (5) gerência da qualidade do projeto; (6) gerência dos recursos humanos do projeto; (7) gerência das comunicações do projeto; (8) gerência dos riscos do projeto; (9) gerência das aquisições do projeto.

A área de (1) gerenciamento de integração do projeto deve assegurar que os diversos elementos do projeto estão adequadamente coordenados. A área de (2) gerenciamento de escopo do projeto deve definir o que precisa ser trabalhado no decorrer do projeto, ou seja, nenhuma tarefa ou atividade desnecessária deverá ser implementada. Esta área inclui somente os processos necessários para completar o trabalho com sucesso e trata tanto da definição do escopo como do seu controle durante a execução do projeto.

A Gerência do Escopo do Projeto abrange os processos requeridos para assegurar que o projeto inclua todo o trabalho necessário, e tão somente o trabalho necessário, para complementar de forma bem sucedida o projeto (PMBOK, 2000, p. 46).

A área de (3) gerenciamento do tempo do projeto deve garantir que o projeto deva ser executado dentro do período definido; A área de (4) gerenciamento do custo do projeto deve assegurar que o projeto será concluído dentro do orçamento aprovado;

A área de (5) gerenciamento da qualidade do projeto inclui os processos necessários para garantir que o projeto irá satisfazer as necessidades para as quais foi definido.

O Gerenciamento da Qualidade do Projeto inclui os processos necessários para garantir que o projeto irá satisfazer as necessidades para as quais ele foi empreendido. Isso envolve todas as atividades da função gerencial que determinam as políticas, os objetivos e as responsabilidades da qualidade e os implementam no sistema da qualidade através de meios como planejamento da qualidade, controle da qualidade, garantia da qualidade e melhoria da qualidade (PMBOK, 2000, p. 88).

A área de (6) gerência dos recursos humanos do projeto irá assegurar que os recursos humanos envolvidos no projeto seja utilizado de forma efetiva, o que inclui: patrocinadores, clientes, contribuintes individuais dentre outros. A área de (7) gerência das comunicações do projeto inclui os processos necessários para garantir adequada geração, disseminação e armazenamento das informações do projeto.

Gerenciamento das Comunicações do Projeto inclui os processos necessários para garantir a regular e apropriada geração, coleta, disseminação, armazenamento e descarte final das informações do projeto. Fornece os importantes relacionamentos entre pessoas, idéias e informações necessárias para o sucesso do projeto. Todos os envolvidos no projeto devem estar preparados para enviar e receber comunicações e devem compreender como as suas comunicações afetam o projeto como um todo (PMBOK, 2000, p. 109).

A área de (8) gerência dos riscos do projeto inclui os processos relacionados com a identificação, análise e previsão de possíveis conseqüências para os riscos do projeto.

O Gerenciamento dos Riscos do Projeto é um processo sistemático de identificar, analisar e responder aos riscos do projeto. Isso inclui maximizar a probabilidade e conseqüência de eventos positivos e minimizar a probabilidade e conseqüência de eventos adversos aos objetivos do projeto (PMBOK, 2000, p. 119).

A (9) área de gerência das aquisições do projeto administra a aquisição de bens e serviços fora da organização executora do projeto.

Dentre as áreas de conhecimento mencionadas, iremos focar na (8) gerência dos riscos do projeto, por ser o risco o foco deste trabalho. A seguir veremos o Risco, suas causas, conseqüências e quando acontece durante a abertura da pequena empresa.

#### 4 RISCOS DE PROJETO

O projeto é composto por um conjunto de ações únicas e a ele relacionadas. Por este motivo ele torna-se cercado por incertezas, as quais chamamos de risco. “Entende-se por risco a possibilidade de ocorrência de um resultado indesejável, como conseqüência de qualquer evento” (VALERIANO, 1998, p. 363).

No caso do projeto de abertura da pequena empresa, basicamente, os riscos do negócio referem-se a (1) sazonalidade; (2) efeitos da economia; (3) controles governamentais; (4) existência de monopólios; (5) setores em estagnação ou retração; (6) barreiras à entrada de empresas;

A (1) sazonalidade caracteriza-se pelo significativo aumento, ou redução, da demanda pelo produto em determinada época do ano. Os negócios com maior sazonalidade são perigosos e oferecem riscos que obrigam os empreendedores a manobras precisas. Quando em alto grau, a sazonalidade é considerada fator negativo na avaliação do negócio.

Com os possíveis (2) efeitos da economia, uma a análise da situação econômica é questão importante para a avaliação da oportunidade de negócios, pois alguns são gravemente afetados por efeitos como a recessão econômica.

Os (3) controles governamentais são setores submetidos a rigorosos controles do governo, nos quais as regras podem mudar com freqüência, oferecem grande grau de risco e são pouco atraentes para pequenos investidores.

Com a (4) existência de monopólios alguns empreendimentos podem enfrentar problemas por atuar em áreas em que haja monopólios formados por mega-organizações que dominam o mercado, definindo as regras do jogo comercial. No Brasil, a comercialização de pneus, produtos químicos em geral e tintas são exemplos típicos de segmentos fortemente monopolizados.



Nos (5) setores em estagnação ou retração a procura é menor que a oferta de bens/serviços, o que torna a disputa bem mais acirrada. Nas épocas de expansão e prosperidade de negócios, ao contrário, novos consumidores entram no mercado, promovendo a abertura de novas empresas.

As (6) barreiras à entrada de empresas referem-se a obstáculos relacionados com exigência de muito capital para o investimento; alto e complexo conhecimento técnico; dificuldades para obtenção de matéria-prima; exigência de licenças especiais e existência de contratos, patentes e marcas que dificultam a legalização da empresa.

#### **4.1 Causas do Risco**

Os riscos podem estar associados a causas internas ou externas ao projeto. São exemplos de causas internas: (1) tecnologia: dentre elas as que não foram ainda comprovadas ou as imaturas; (2) alterações de projeto: riscos derivados de mudanças de engenharia que poderão ocorrer em função de outros fatores, como o mercado; (3) produção: dificuldade de viabilizar os produtos com o desempenho e qualidade necessários; (4) serviços: dificuldade de proporcionar serviços de acordo com o previsto e (5) custos e cronograma: devido a falhas e imperfeições em estimar valores e prazos.

Dentre as causas externas, podemos destacar: (1) fornecedores e contratados: quando não cumprem suas obrigações por fatores que lhes dispõe; (2) financiamento: quando o projeto depende de agente financeiro externo (do governo, por exemplo); (3) mercado: por alterações não previstas em relação a demanda e / ou oferta e (4) meio ambiente: riscos associados a qualquer componente do ambiente como as necessidades da sociedade, alterações na legislação, crises internacionais, crises ambientais etc.

## **4.2 Conseqüências do Risco**

As conseqüências do risco podem afetar: o desempenho do projeto, pela impossibilidade de atingir os requisitos; o custo, por requerer despesas acima das estimadas; o cronograma, por acarretar atrasos; ou por uma combinação das anteriores.

## **4.3 Gerência dos Riscos do Projeto**

O gerenciamento de riscos preocupa-se em identificar os potenciais problemas e traçar planos para minimizar seus efeitos em um projeto antes que eles aconteçam e que impactem no resultado final do projeto. De acordo com o PMBOK 2000, temos:

O Gerenciamento dos Riscos do Projeto é um processo sistemático de identificar, analisar e responder aos riscos do projeto. Isso inclui maximizar a probabilidade e conseqüência de eventos positivos e minimizar a probabilidade e conseqüência de eventos adversos aos objetivos do projeto (PMBOK, 2000, p. 119).

A ABGR (Associação Brasileira de Gerência de Riscos), entidade sem fins lucrativos dedicada ao aprimoramento e desenvolvimento dos processos que envolvem a Gerência de Riscos, assegura:

Gerência de Riscos é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos humanos e materiais de uma organização, no sentido de minimizar os efeitos dos Riscos sobre essa organização, ao mínimo custo possível (ABGR, 2005).

## **4.4 Identificação e Análise dos Riscos, Desenvolvimento de Respostas a Riscos e Controle e Monitoração de Riscos**

### **4.4.1 Fator de Risco: Viabilidade da Oportunidade**

Quando o empreendedor se depara com o propósito de iniciar um negócio ele deve verificar se a oportunidade em questão é realmente viável. Muitas vezes idéias surgem como se fossem inéditas, e mesmo que sejam, é interessante averiguar se existe um mercado promissor. Um dos grandes fatores de risco para a abertura da pequena empresa é a escolha de uma área de atuação indevida. O Sebrae (SEBRAE, 2006) apresenta alguns questionamentos que ajudam a identificar se vale a pena o investimento na idéia de negócio.

Existe uma necessidade de mercado que não é suprida ou é suprida com deficiência? Qual a quantidade de potenciais clientes para este negócio? Qual o perfil deles? Onde se localizam? Quais são os principais concorrentes? Quais são seus pontos fortes e fracos? Existem ameaças, como por exemplo, uma nova tecnologia que está prestes a entrar no mercado? Existem aspectos legais específicos que devem ser considerados? Quais são os valores que o novo produto/serviço agrega para os clientes? Quais são as vantagens que a empresa terá ao entrar no negócio? (SEBRAE, 2006).

### **4.4.2 A Pesquisa de Mercado como Previsão de Riscos**

O estudo de mercado, ou a pesquisa de mercado, é uma ferramenta eficiente e ainda pouco utilizada pelas micro e pequenas empresas brasileiras. Contudo, a pesquisa de mercado, isoladamente, não é suficiente para avaliar a viabilidade do negócio. O instrumento completo de viabilidade é o plano de negócio, que, necessariamente, contém esta pesquisa.

Para abertura da pequena empresa é fundamental uma análise mercadológica, visando a redução dos riscos de inviabilidade do negócio. Segundo o Sebrae os objetivos da pesquisa de mercado são: “dimensionar o mercado, determinar qual

segmento é mais lucrativo, avaliar a performance de seu produto, indicar qual a quantidade ou volume que o mercado é capaz de absorver, sugerir a que preços esses produtos poderão ser vendidos” (SEBRAE, 2006).

Antes de iniciar a pesquisa de mercado é necessário traçar as suas etapas. São elas: (1) definição do problema e objetivos da pesquisa; (2) desenvolvimento do plano de pesquisa; (3) coleta de dados e informações; (4) análise das informações; (5) apresentação dos resultados; (6) decisões e ações de marketing. A Figura 2 apresenta as fases da pesquisa de mercado:

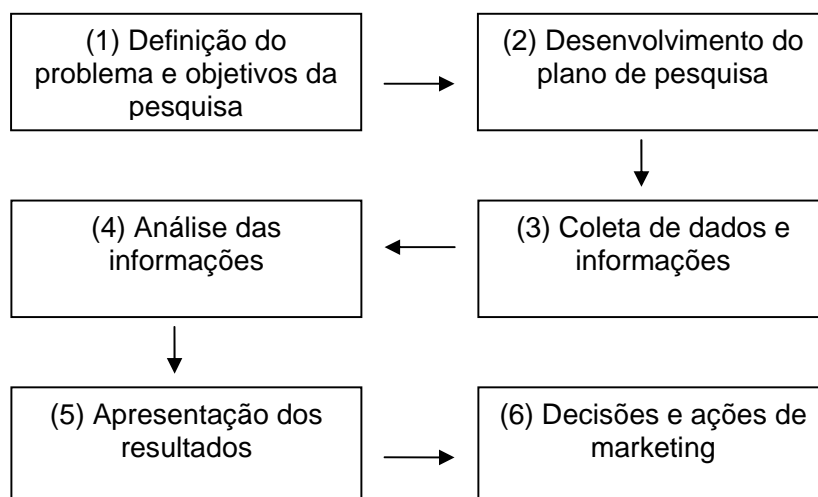


Figura 2: Etapas da Pesquisa de Mercado

Fonte: SEBRAE (2006).

A (1) definição do problema e objetivos da pesquisa corresponde ao “que” é necessário ter como resultado da pesquisa baseado em um foco. Por exemplo, caso o foco seja o consumidor, a pesquisa daria um resultado para a seguinte pergunta: “quais seriam seus hábitos de consumo antes de dormir?”. Este seria o ponto de partida para início do processo. O Quadro 4 apresenta os possíveis resultados a serem alcançados através da pesquisa de mercado com foco em alguns pontos de estudo.

Foco da Pesquisa	Objetivos
Consumidor	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Costumes e hábitos de consumo;</li> <li>– Os não-compradores e os motivos de sua resistência à compra;</li> <li>– O tamanho do mercado e sua segmentação;</li> </ul>
Produto ou Serviço	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Novas utilidades para o produto;</li> <li>– Novos serviços;</li> <li>– Melhorias técnicas ou comerciais em produtos já existentes;</li> </ul>
Produto Industrial	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Testar o ciclo de vida;</li> <li>– Testar problemas técnicos,</li> <li>– Testar produtividade, funcionamento e viabilidade.</li> </ul>
Embalagem	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Cor, Tamanho, Formato;</li> <li>– Tipo de material;</li> <li>– Aceitação;</li> </ul>
Marca	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Estudar a imagem da marca;</li> <li>– Estudar a opinião dos clientes;</li> <li>– Estudar as marcas mais conhecidas e qual a sua simbologia;</li> </ul>
Preço de Venda	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Quanto cobram os concorrentes;</li> <li>– Quanto pagam os consumidores;</li> <li>– Quanto se deve produzir (ponto de equilíbrio);</li> </ul>
Logística / Distribuição	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Problemas de localização e comercialização;</li> <li>– Estudo de implantação e definição de rotas e logística;</li> </ul>
Concorrência	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Mapeamento da concorrência direta e indireta;</li> <li>– Estudo dos diferenciais competitivos;</li> <li>– Estudos para parcerias e terceirização;</li> </ul>
Promoção e Publicidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Definição de estratégias de promoção;</li> <li>– Estudos de otimização de mídia;</li> <li>– Teste de <i>recall</i> e de lembrança;</li> <li>– Campanhas de incentivos e de endomarketing.</li> </ul>

Quadro 4: Possíveis Resultados da Pesquisa de Mercado

Fonte: SEBRAE (2006).

O (2) desenvolvimento do plano de pesquisa pode conter informações sobre local de pesquisa, área de atuação, público-alvo, etc. Ou seja, o nicho de mercado a ser trabalhado.

Subseqüentemente é feita uma (3) coleta de dados e informações. A coleta de dados e informações deve provir de fontes de informações confiáveis. É bastante arriscado acreditar em fontes duvidosas. Para obter os resultados esperados o empreendedor poderá buscar informações de acordo com as seguintes modalidades de pesquisa: (3.1) pesquisa documental e bibliográfica; (3.2) observação direta; (3.3) estudos de grupos (workshops); (3.4) entrevistas; (3.5) questionário; (3.6) discussão em grupo; (3.7) internet;

Na modalidade (3.1) pesquisa documental e bibliográfica são analisadas fontes secundárias, dados já existentes, como livros, documentos, fita de vídeo, fotografia e Internet. A (3.2) observação direta é a ação de visitar pessoalmente o mercado e observar o comportamento de seus agentes. Os (3.3) estudos de grupos correspondem a experimentos laboratoriais com amostras típicas para levantamento de opiniões e testes de utilização. As (3.4) entrevistas podem acontecer pessoalmente ou por telefone, onde acontecerá uma conversação entre duas pessoas de forma sistemática e objetiva, onde o entrevistador abordará questões do objeto de pesquisa. O (3.5) questionário caracteriza-se por uma série ordenada de perguntas respondidas sem a interferência do entrevistador. A (3.6) discussão em grupo é efetuada por um ou mais moderadores em conjunto com um pequeno grupo de consumidores. Com a (3.7) internet a pesquisa é feita através de sites de busca e pela visita aos websites de fornecedores, clientes e concorrentes.

A (5) apresentação dos resultados geralmente é feita em forma de tabelas, gráficos, comentários dos entrevistados e entrevistadores, com um trabalho de tabulação, transformação matemática dos dados e opiniões, e estes resultados devem ser apresentados em tabelas ou quadros que representem as tendências. A tabulação manual é um processo lento e trabalhoso, mas também bastante eficiente. É

necessário, em cada questão, somar todas as respostas e depois transformá-las em percentuais. Existem diversos programas de computador que efetuam automaticamente os cálculos à medida que os dados são inseridos no sistema. A grande vantagem é que com os sistemas é possível fazer um cruzamento de perguntas, entre outros artifícios que enriquecem o relatório conclusivo.

As (6) decisões e ações de marketing são feitas baseados nos resultados obtidos. É importante que os dados levantados sejam avaliados por pessoas que tenham algum conhecimento do ramo da atividade pesquisada. Para uma análise mais detalhada é fundamental relacionar dados primários e secundários, bem como redigir uma conclusão sobre os impactos, no caso, na criação do futuro negócio, para consultas posteriores.

#### **4.4.2.1 Estudo de Mercado e a Cadeia Produtiva**

O estudo de mercado corresponde às atividades orientadas para antever as vendas e os preços de certo produto com a finalidade de estimar as receitas futuras. Dessa forma, o estudo de mercado envolve basicamente, as projeções das vendas e dos preços, ano a ano, para o horizonte de planejamento adotado para determinado projeto.

A melhor forma de se conceituar o objeto do estudo de mercado é chamá-lo de produto, seja ele um bem (materiais) ou um serviço (intangíveis). Os bens têm existência concreta, podem ser armazenados e transportados, enquanto os serviços são produzidos e consumidos ao mesmo tempo. Os bens e serviços poderiam ser classificados de inúmeras formas, entretanto, para os objetivos do estudo de mercado, é mais interessante considerar quem utiliza os bens e serviços e que uso(s) faz deles.

No planejamento da produção de um bem ou serviço de consumo, ou seja, aqueles que são solicitados e adquiridos diretamente pelos consumidores com o

objetivo de satisfazer suas necessidades, o estudo de mercado procura prever as condições de preço, quantidade e qualidade dos bens e serviços necessários à produção e dedica atenção especial às projeções de receitas baseadas nas preferências e no poder aquisitivo dos consumidores. Por outro lado, quando se está planejando a produção de um bem ou serviço de produção, ou seja, aqueles que apresentam demanda derivada de outras empresas ou consumidores, é necessário prever as condições do mercado de insumos e é necessário também levar em conta a tendência do consumo dos bens e serviços localizados no final da cadeia produtiva. A figura a seguir, ilustra os momentos de inserção do projeto na cadeia produtiva.

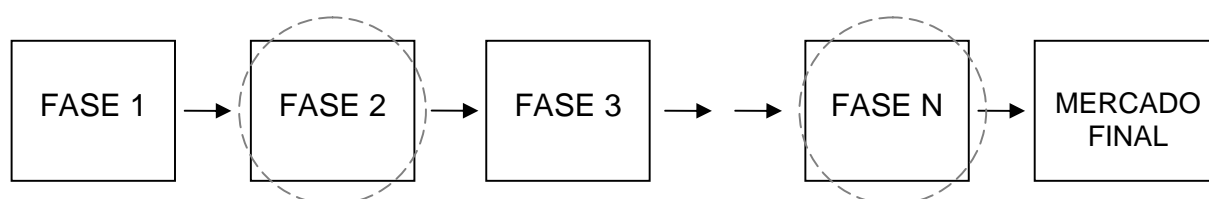


Figura 3 – Estudo de Mercado e Cadeia Produtiva

Fonte: CLEMENTE (2002, p. 73).

De acordo com a Figura 3, vemos que, caso o projeto esteja localizado no final da cadeia produtiva, o estudo de mercado leva em conta as fases anteriores da cadeia, mas concentra-se nas previsões do comportamento do mercado consumidor. Se o projeto estiver em uma posição intermediária, o estudo de mercado terá de considerar as condições futuras de suprimento de insumos, a tendência do consumo dos bens finais que utilizam os insumos produzidos pela cadeia produtiva e, especialmente, terá de considerar os planos de produção das empresas que comprarão seus produtos.

É interessante também considerar a distinção entre bens duráveis e não-duráveis. Os primeiros apresentam certo período de vida útil, e, em geral, suas vendas são mais suscetíveis a variações conjunturais porque a despesa na compra é mais elevada. Neste caso, é necessário considerar o estoque existente em mãos de consumidores, bem como a idade média desse estoque comparativamente à durabilidade dos bens. Vale também considerar que os bens duráveis são, em sua



grande maioria, de uso doméstico coletivo. Assim, é viável considerar os hábitos sociais e familiares na previsão de vendas. Fatores como: tamanho médio das famílias, faixa etária, nível de renda, são de suma importância.

Outra distinção que auxilia na elaboração de estudos de mercado é a feita entre bens de luxo (considerados supérfluos) e bens de primeira necessidade. A demanda por bens de primeira necessidade não varia de acordo com a renda do consumidor, enquanto a demanda dos bens de luxo deixam de existir quando sua renda é muito baixa e pode ser muito alta se sua renda for elevada.

A demanda futura pelos bens de primeira necessidade depende mais do crescimento da população do que de variações no nível de renda dos consumidores. A demanda futura por bens de luxo, ao contrário, depende mais de variações no poder aquisitivo dos consumidores (CLEMENTE, 2002, p. 73).

Alguns outros pontos devem ser analisados para o estudo do mercado, como: (1) distribuição de renda: comparação da renda *per capita* de dois mercados para indicar o potencial de cada um deles, complementando com o universo de potenciais consumidores de cada mercado; (2) canais de comercialização: percurso que o produto pode percorrer até chegar ao consumidor, como passar pelas vias do mercado atacadista, depois pelo mercado varejista para então chegar ao mercado final; (3) ciclo de vida dos produtos: as fases pelas quais o produto passa (embrionária, nascimento, crescimento, maturidade, declínio) gera diferentes resultados para o projeto. O quadro a seguir apresenta o ciclo de vida dos produtos e as diferenças de resultados.

<b>Fase</b>	<b>Produto</b>	<b>Vendas</b>	<b>Lucro/Prejuízo</b>
Embrionária	Projeto e testes	Inexistentes	Prejuízo
Nascimento	Lançamento	Crescentes	Prejuízo
Crescimento	Crescimento Adoção do Produto Expansão das Vendas	Crescentes Rapidamente crescentes	Prejuízo/Lucro
Maturidade	Maturidade Saturação	Crescentes com tendência à estagnação	Lucro com tendência declinante

		Estagnadas	Lucro decrescente
Declínio	Declínio das vendas	Decrescentes	Lucro/Prejuízo

Quadro 5: Ciclo de Vida dos Produtos

Fonte: CLEMENTE (2002 ,p. 79).

#### 4.4.3 Fator de Risco: Localização e Instalação da Empresa

A escolha da localização de um ponto é um forte fator de risco para abertura da pequena empresa. Em alguns casos, a relevância do ponto comercial é maior do que em outros. Porém, a localização correta do empreendimento é um fator determinante para o sucesso de maior parte das empresas comerciais. A escolha do ponto ideal deve seguir critérios científicos e deve ser feita uma avaliação antes de qualquer decisão de compra ou locação, pois esta escolha requer um prévio conhecimento de mercado.

Não existe uma receita pronta para determinar o melhor local para um empreendimento. O ponto certo vai depender de algumas variáveis, como, por exemplo, porte, infra-estrutura, facilidade de acesso, estacionamento, visibilidade, público-alvo, concorrência, segurança e custos (SEBRAE, 2006).

Alguns fatores são determinantes para a escolha do ponto comercial. Dentre elas: escolha do perfil do consumidor a ser atingido; produto a ser oferecido; valor das luvas; em caso de shoppings e pontos estratégicos de comercialização; contrato, condições de pagamento e prazo do aluguel; preço compatível com a capacidade de investimento, com prazo de retorno e o movimento esperado; facilidade de acesso, visibilidade, volume de tráfego, local para estacionamento, nível de ruído; condições de higiene e segurança; proximidade dos concorrentes e similares; área adequada à produção e/ou serviços prestados; proximidade com os mercados consumidores e fornecedores.

#### **4.4.4 Fator de Risco: Administração do Tempo**

Em se tratando de projetos, tempo é um fator de grande importância. A lista das atividades a serem executadas devem ser relacionadas uma a uma com um checklist e acompanhadas com seus prazos de execução.

Durante a criação de uma empresa, muitas atividades são subseqüentes, ou seja, uma depende da outra. Por exemplo, para que o ponto esteja pronto, é necessário antes contratar serviços de reformas e instalações, e para que as instalações comecem é necessário que o ponto esteja comprado ou alugado. Desta forma, cada atividade tem sua dependência e precisa seguir uma ordem de acontecimento.

Além da administração do tempo do projeto, o empreendedor precisará administrar o seu tempo, alocando-se em diversos lugares, e muitos momentos. Em uma época onde a competitividade global determina a capacidade que a empresa terá para sobreviver dentro de um mercado com múltiplas escolhas, a racional gestão do tempo resultará em dias menos estressantes, prazos cumpridos e metas alcançadas, em perfeita sintonia com a vida pessoal e profissional.

Para que o tempo seja bem administrado, precisamos voltar à principal atividade em favor do sucesso: planejar. Na prática, planejar significa identificar eventos futuros e trazê-los para o presente, de forma que se possa fazer alguma coisa agora. Na prática, não é possível controlar tudo, mas pode-se ter influência sobre a maioria das coisas se cumprirmos um processo de forma correta, com início, meio e fim. Nesse aspecto, o planejamento minucioso é o ponto de partida para um sistema eficiente de administração do tempo.

O Sebrae (SEBRAE, 2006) apresenta a seguir, os pontos considerados importantes para técnicas eficazes, atitudes e comportamentos que ajudar na administração do tempo do empreendedor.

Planejamento	Toda hora aplicada em planejamento eficiente, poupa três ou quatro na execução, e produz melhores resultados.
Delegação de Poderes ou Empowerment	É a chave da administração eficaz. Atribuir tarefas para outras pessoas a fim de liberar o tempo para tarefas mais importantes.
Organização	A organização é um outro fator facilitador na execução das tarefas; uma aliada do tempo. Ela deve existir principalmente nas informações.
Recursos Tecnológicos	Devem ser usados para evitar deslocamentos desnecessários.
Comunicação	A linguagem simples, concisa e isenta de ambigüidades assegura a compreensão e poupa o tempo com mal-entendidos.
Tomada de Decisões	A análise de decisão tem que ser precisa e baseada em informações seguras para que o problema possa ser atacado de forma imediata.
Concentração	Tempo mínimo (anterior a ação) que se julgar necessário para conseguir progresso em menos tempo.

Quadro 6: Técnicas Eficazes de Administração do Tempo do Empreendedor

Fonte: SEBRAE (2006).

#### 4.4.5 Fator de Risco: O Perfil do Empreendedor

Para a abertura da pequena empresa a figura do empreendedor torna-se o alvo principal. Existem algumas características que são essenciais para que o planejamento seja posto em prática e que o negócio torne-se produtivo. Caso contrário, há um forte risco de má administração, o que poderá levar a empresa ao encerramento das atividades.

O indivíduo empreendedor deve ter uma estrutura motivacional diferenciada pela presença marcante de uma necessidade específica: a de realização. A necessidade de realização conduz o empreendedor a buscar objetivos que envolvem atividades

desafiantes, com uma grande preocupação em fazer bem e melhor, que não são determinados apenas pelas possíveis recompensas em prestígio e dinheiro.

Os empreendedores de sucesso são motivados pela realização, planejamento e poder. Suas características comportamentais podem ser agrupadas em 3 conjuntos: (1) conjunto de realizações; (2) conjunto de planejamento; (3) conjunto de poder, definidos a seguir.

O (1) conjunto de realizações subdivide-se em (1.1) busca de oportunidades e iniciativa; (1.2) exigência de qualidade e eficiência; (1.3) correr riscos calculados; (1.4) persistência; (1.5) comprometimento.

A (1.1) busca de oportunidades caracteriza a capacidade de ficar atento a tudo o que acontece à sua volta, identificar no mercado as necessidades de seus atuais ou futuros clientes e produzir bens e serviços que satisfaçam essas aspirações é ter senso de oportunidade. Um empreendedor tem sensibilidade para fazer coisas novas, na hora e no lugar certo. Ter uma boa rede de relacionamentos, ouvir com mais cuidado seus clientes e fornecedores e, principalmente, acreditar nas idéias que brotam da sua cabeça podem fazer a diferença. Seja curioso e atento para as coisas que podem lhe trazer mais conhecimento.

A (1.2) exigência de qualidade e eficiência caracteriza a capacidade de mudar tudo, se for preciso. Se os clientes necessitarem, o empreendedor é capaz de alterar com rapidez produtos e serviços, métodos de trabalhos, processos, políticas empresariais ou o que for necessário para adaptar sua organização às mudanças do ambiente. Fazer sempre mais e melhor. Satisfazer ou superar as expectativas de prazos e padrões de qualidade.

A capacidade de (1.3) correr riscos calculados e de enfrentar desafios é uma combinação de ousadia, coragem, controle e determinação. Ao arriscar seu patrimônio em um novo negócio o empreendedor está colocando a realização de seus ideais

acima da suposta segurança do trabalho assalariado. Os riscos fazem parte de qualquer atividade, e é preciso saber conviver com eles e sobreviver a eles. Correr riscos, sim, desde que sejam riscos calculados.

(1.4) Persistência. É necessário manter o direcionamento do projeto de abertura da empresa rumo ao sucesso, persistindo pelo ideal e pelos objetivos a que se propõe, superando todos os obstáculos do caminho. É importante não confundir persistência com teimosia: reconhecer erros, redefinir metas e traçar novas estratégias também são características determinantes para o sucesso. É necessário ter talento para transformar simples idéias em negócios efetivos.

(1.5) O empreendedor deve ter alto nível de comprometimento com o trabalho que desenvolve. Deve fazer sacrifícios pessoais ou esforços extraordinários para completar tarefa, e cumprir compromissos assumidos. Deve aceitar a responsabilidade por suas falhas e responsabilizar-se pelo fracasso de sua equipe. Acima de tudo, o empreendedor compromete-se consigo mesmo e acredita fielmente naquilo que faz.

O (2) conjunto de planejamento subdivide-se em: (2.1) estabelecimento de metas; (2.2) busca de informações; (2.3) planejamento e monitoramento sistemático.

Com o (2.1) estabelecimento de metas, o empreendedor estabelece objetivos a longo prazo e define metas de curto prazo. As pessoas geralmente têm sonhos e objetivos de curto prazo, na maioria das vezes, vagamente definidos. A tendência do empreendedor é definir claramente objetivos e metas que lhe dêem condições de realizar projetos mais amplos e duradouros. O empreendedor tem nítida direção de conduta e determinação. Ele sabe o que quer e aonde pretende chegar.

Estar sempre disposto a aprender. A (2.2) busca de informações ressalta a sede de conhecimento, busca novas informações dentro do seu ramo de atividades ou fora dele. Estar atento a todos os fatores relacionados à organização, seus clientes, fornecedores, parceiros, concorrentes e funcionários são algumas atitudes importantes

que o empreendedor deve ter para sair na frente da concorrência e conquistar novos mercados e horizontes para os negócios.

(2.3) Planejamento e monitoramento sistemático. O empreendedor deve planejar para executar dentro dos prazos estipulados. O empreendedor deve ser organizado e saber aonde chegar. Para isso, deve planejar como chegar, garantir a execução do planejamento e identificar e corrigir possíveis desvios de rota. O empreendedor deve agir com autonomia e confiança em sua capacidade e manter seu ponto de vista mesmo diante da oposição ou resultados desanimadores.

O (3) conjunto de poder subdivide-se em: (3.1) persuasão e rede de contatos; (3.2) independência e autoconfiança;

(3.1) Persuasão e rede de contatos. Influenciar pessoas a executar tarefas levando em consideração que cada um tem sua vida pessoal e suas aspirações é um grande desafio. O líder dá o exemplo, estimula os colaboradores e os mantém motivados. Ele deve saber como definir objetivos, orientar a realização de tarefas, combinar métodos e procedimentos práticos e produzir condições de relacionamento equilibrado entre a equipe de trabalho em torno do empreendimento. O empreendedor de sucesso mantém contato com pessoas-chaves, relacionadas ou não com seu negócio, que ajudem a atingir os seus objetivos.

A (3.2) independência e autoconfiança visa buscar autonomia em relação a normas e controles de outros. O empreendedor deve agir com autonomia e confiança em sua capacidade e manter seu ponto de vista mesmo diante da oposição ou resultados desanimadores.

#### 4.4.6 Fator de Risco: O Ambiente Econômico

É necessário avaliar com clareza a influência da economia nas estratégias de implementação do projeto para uma organização, considerando que o mercado é constituído de pessoas, com renda e disposição para gastar e sem renda, não há consumo.

O ambiente econômico é, possivelmente, a força mais volátil a afetar os negócios. Embora o seu impacto possa ser dramático, sobre ele não é possível exercer controle. Por essa razão, a única saída é antecipar-se aos fatos, exercendo previsões econômicas coerentes (COBRA, 1990, p. 132).

A influência da economia nos negócios pode ser apontada por quatro ângulos: (1) ciclo de negócios; (2) a inflação; (3) o crescimento da renda real; (4) variação nos gastos de consumo. O (1) ciclo de negócios, por sua vez, compreende quatro estágios: (1.1) prosperidade; (1.2) recessão; (1.3) depressão; (1.4) retomada.

A (1.1) prosperidade existe quando há um elevado crescimento com baixa taxa de desemprego e crescimento da renda real. Durante o período de prosperidade os consumidores estão dispostos a consumir e, ao mesmo tempo, as empresas estão inclinadas a expandir a capacidade de produção como resposta aos gastos do consumo. Esta expansão pode fazer proliferarem diversos itens de produtos, provocando incremento nos custos da empresa em detrimento dos lucros quando a economia declinar.

O crescimento do desemprego e o declínio do poder de compra caracterizam a (1.2) recessão. A recessão provoca diminuição do consumo, redução dos itens produzidos e corte nas despesas promocionais com o objetivo de reduzir os custos e diminuir as perdas. Os consumidores também cortam gastos durante a recessão. Quando a taxa de desemprego é extremamente alta e há drástica diminuição do poder de compra dos consumidores, acontece a chamada (1.3) depressão.



Na (1.4) retomada, a economia tende a deslocar-se do estágio de (1.2) recessão para o de prosperidade. Durante este estágio, a alta taxa de desemprego é reduzida e a renda disponível cresce. Os consumidores tornam-se otimistas e passam a revelar disposição para gastar.

A (2) inflação provoca aumento geral nos preços. No entanto, uma alta taxa de inflação pode ocorrer em qualquer dos quatro estágios do ciclo de negócios, vistos em (1.1), (1.2), (1.3) e (1.4). A inflação alta diminui o poder de compra dos consumidores, o que, conseqüentemente, reduz as vendas no mercado. A situação econômica torna-se difícil quando a alta inflação é acompanhada de (1.2) recessão.

Quando o governo adota várias medidas de controle da inflação, como elevação das taxas de juros, restrições à oferta de dinheiro ou controle de preços, tende a ocorrer uma estagflação, caracterizada pela alta taxa de desemprego e rendimentos baixos.

Durante os períodos de inflação, a reação dos consumidores é a mesma do período de (1.2) recessão, ou seja, tendem a gastar menos. Eles adiam a compra de bens duráveis e são mais conscientes dos preços e do valor das mercadorias. Isso pode levar a um incremento na demanda para etiquetas exclusivas e marcas genéricas.

Uma economia inflacionária acaba influenciando as estratégias de marketing de uma empresa. Primeiro, quando a empresa não pode aumentar os preços dos produtos, na mesma proporção que a taxa de inflação, os lucros são reduzidos porque os custos das matérias-primas e outros custos de produção geralmente crescem acima da inflação. A redução dos lucros resulta então numa desaceleração nos investimentos de capital planejado. O fracasso na realização desses investimentos pode levar a uma redução de produtividade.

O (3) o crescimento da renda real, acompanhado de melhor distribuição de renda é o melhor estado para a economia. Este estado levaria a emprego ao mercado e o mercado consumidor à concorrência perfeita. Porém, quando a renda declina, os

consumidores tornam-se mais cautelosos e tendem a mudar os seus hábitos de gastos com o consumo.

Ao longo dos últimos anos há uma crescente (4) mudança nos hábitos alimentares dos consumidores. Em função da renda disponível e também como decorrência do crescente número de mulheres que trabalham fora de casa e da diminuição do tamanho das famílias, tem-se alterado o hábito quanto à alimentação, que passa a valer-se de congelados, *fast-food*, enlatados, etc. As utilidades domésticas procuram simplificar os trabalhos do lar. As casas já não são tão grandes e tão amplas. Os serviços de transporte urbano tendem cada vez mais para o coletivo, o avião substitui o navio em viagens transatlânticas, e assim por diante. Com o passar do tempo as famílias aumentaram suas rendas, a porcentagem gasta com alimentos declinou e a porcentagem gasta com habitação e operações da casa permaneceu constante, por outro lado, a porcentagem gasta com outras categorias (roupas, transporte, recreação, saúde e educação) e a porcentagem despendida com poupanças aumentaram.

Desta forma, analisando este conjunto de fatores, vimos que as maiores variáveis econômicas, como renda monetária, custo de vida e outras taxas de interesse, como poupança e empréstimos, tem impacto imediato no mercado. Empresas que entram no mercado com produtos influenciados pela renda e pela variação de preços necessitam investir em estudos mais abrangentes de previsões da economia. Com cautela estas empresas poderão tomar as medidas necessárias para alterar seus produtos, reduzir seus custos, obter preços competitivos e, assim, evitar a tormenta da economia sobre seus negócios.

## 5 CICLO DE VIDA DO PROJETO

Um projeto de abertura de pequena empresa poderá ser dividido em fases. As fases do ciclo de vida do projeto dependem, intimamente, da natureza do projeto. Um projeto é desenvolvido a partir de uma idéia, progredindo para um plano, que, por sua vez, é executado e concluído. Cada fase do projeto é caracterizado pela entrega, ou finalização, de um determinado trabalho. Toda entregue deve ser tangível e de fácil identificação, como, por exemplo, um cronograma estabelecido ou um conjunto de atividades realizadas. As fases de um projeto podem ser caracterizadas conforme a Figura 3 a seguir:

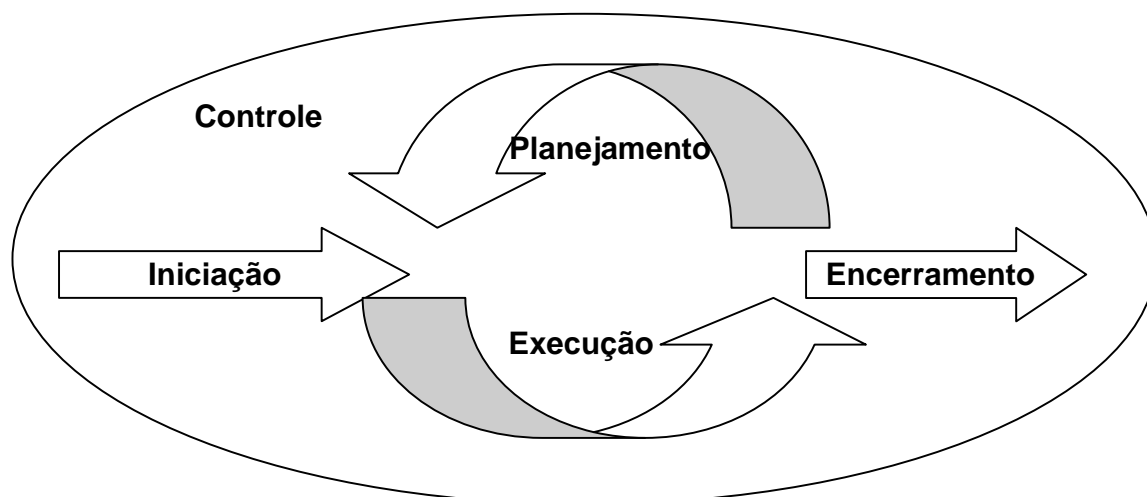


Figura 3: Inter-relacionamento entre as Fases em um Projeto

Fonte: VIANA (2005, p. 43).

O número de fases de fases em um projeto é uma função de sua natureza, podendo variar entre quatro e nove fases características. Diversas entidades, como o Departamento de Defesa Norte-americano (DOD), o Núcleo Aeroespacial Americano (NASA), o Project Management Institute (PMI) e vários autores desenvolveram sua própria estratificação do projeto em fases, porém todas elas abrangem, aproximadamente, a mesma gama de atividades.

As fases do projeto, de acordo com a Figura 3, são (1) iniciação; (2) planejamento; (3) execução; (4) monitoramento e controle; (5) encerramento.

A fase (1) de iniciação é a fase inicial do projeto, quando uma determinada necessidade é identificada e transformada em um problema estruturado a ser resolvido por ele. Nessa fase, a missão e o objetivo do projeto são definidos, bem como as melhores estratégias são identificadas e selecionadas.

A fase (2) de planejamento é a fase responsável por detalhar tudo aquilo que será realizado pelo projeto, incluindo cronograma, interdependências entre atividades, alocação dos recursos envolvidos, análise de custos, etc, para que, no final dessa fase, ele esteja suficientemente detalhado para ser executado sem dificuldade e imprevistos. Nessa fase, os planos auxiliares de comunicação, qualidade, riscos, aquisições e recursos humanos também são desenvolvidos.

A fase (3) de execução materializa tudo aquilo que foi planejado anteriormente, Qualquer erro cometido nas fases anteriores fica evidente durante essa fase. Grande parte do orçamento e do esforço do projeto é consumida nessa fase.

A fase (4) de monitoramento e controle acontece paralelamente ao planejamento operacional e à execução do projeto. Tem como objetivo acompanhar e controlar aquilo que está sendo realizado pelo projeto, de modo a propor ações corretivas e preventivas no menor espaço de tempo possível após a detecção da anormalidade. O objetivo do controle é comparar o status atual do projeto com o status previsto pelo planejamento, tomando ações corretivas em caso de desvio.

A fase (5) de encerramento acontece quando a execução dos trabalhos é avaliada através de uma auditoria interna ou externa, os livros e documentos do projeto são encerrados e todas as falhas ocorridas durante o projeto são discutidas e analisadas para que erros similares não ocorram em novos projetos.

## 6 CONCLUSÃO

As pequenas empresas, ao iniciarem suas atividades, enfrentam muitos obstáculos durante os primeiros anos de existência. Dados estatísticos comprovam um alto índice de mortalidade dos novos empreendimentos. Verificamos que muitos são os fatores que resultam no fechamento de uma empresa, e um dos principais motivos, é a falta de planejamento.

Com o planejamento é possível prever os riscos que a empresa poderá enfrentar e assim, buscar medidas que solucionem o problema antes que ele aconteça. Para reduzir os riscos durante a abertura da pequena empresa, o empreendedor deverá planejar todas as suas futuras atividades, e para isto, ele necessitará de um projeto, neste caso, um projeto de abertura da pequena empresa. Para aumentar a chance de sucesso de criação da empresa será necessário realizar um levantamento de informações e documentá-las com o objetivo de antever o empreendimento e como ele deverá se comportar nos próximos anos. O conjunto dessas informações estará contida em uma importante fonte de informações para o empreendedor, chamada plano de negócios.

O plano de negócios conterà informações essenciais para que o empreendedor analise, calcule e monitore os riscos de seu projeto de abertura da empresa. Estes riscos podem ser imprevisíveis, mas estudos apresentam as causas e conseqüências dos riscos para o projeto de abertura da empresa. O plano de negócios identifica quais são esses riscos, quando acontecem e quais as formas de lidar com eles.

Assim, conclui-se que, com o planejamento em forma de plano de negócios, os riscos de projeto de abertura da pequena empresa serão previamente estudados pelo empreendedor antes dele iniciar as atividades de sua nova empresa. Desta forma, ele estará preparado para todas as ameaças que lhe possam aparecer, fazendo com que haja maiores probabilidades de êxito durante o processo de abertura da empresa.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABGR. **Associação Brasileira de Gerência de Riscos**. Disponível em <http://www.abgr.com.br> em novembro de 2005.

CLEMENTE, Ademir. **Projetos empresariais e públicos**. São Paulo: Atlas, 2001.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1990.

COLLINS, James C., PORRAS, JERRY I. **Feitas para durar**: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

**COMECE CERTO**. Disponível em <http://www.biblioteca.sebrae.com.br> em janeiro de 2006.

DOLABELA, Fernando. **O Segredo de Luisa**. 14<sup>a</sup> ed. São Paulo: Editora F.P. Editores Associados, 1999.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Transformando idéias em negócios**. 2<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2005.

DRUCKER, Peter. **Os Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo, 2001.

MATOS, Eduardo Gomes de. **Novos padrões de gestão empresarial**: os desafios da competitividade. Fortaleza: Editora Premium, 2004.

PMBOK. **Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)**, 2000.

PMI. **Project Management Institute**. Disponível em <http://www.pmi.org/> em dezembro de 2005.

PRADO, Darci Santos de. **Gerenciamento de projetos nas organizações**. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2000.

SEBRAE. **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. Disponível em <http://www.biblioteca.sebrae.com.br> em janeiro de 2006.

SEBRAE. **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. Disponível em <http://www.sebrae.com.br> em dezembro de 2005.

STEVE, Haven tem. WOUTER, Have tem. STEVENS, Frans. ELST, Marcel van der Elst. **Modelos de gestão**: o que são e quando devem ser usados. São Paulo, 2003.

VALERIANO, Dalton L. **Gerência em Projetos**: pesquisa, desenvolvimento e engenharia. São Paulo: Makron Books, 1998.

VIANA, Ricardo Vargas. **Gerenciamento de projetos**: estabelecendo diferenciais competitivos. 6ª ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.