

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

**PLANO DE NEGÓCIO PARA DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO CAPA
PROTETORA DE COLCHÃO COM MAGNETOTERAPIA**

CURITIBA
2012

IZABELLE BONATTO

**PLANO DE NEGÓCIO PARA DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO CAPA
PROTETORA DE COLCHÃO COM MAGNETOTERAPIA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Coordenação do curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresa, como exigência parcial para o grau de especialização, sob a orientação do professor Fredy Silva.

CURITIBA

2012

Bonatto, Isabelle

Plano de Negócio para desenvolvimento de produto Capa protetora de colchão com magnetoterapia / Isabelle Bonatto; orientador Fredy Silva – Curitiba: ISAE/FGV: 2012.

Trabalho de conclusão de curso – Instituto Superior de Administração e Economia da Fundação Getúlio Vargas, FGV Management, MBA Gestão Estratégica de Empresas, 2012.

1. Plano de Negócio. 2. Terapia complementar para artrose.
3. Viabilidade do negócio.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
PROGRAMA FGV MANAGEMENT
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

O Trabalho de Conclusão de Curso “Plano de Negócio para desenvolvimento de produto Capa protetora de colchão com magnetoterapia”

elaborado por Izabelle Bonatto

e aprovado pela Coordenação Acadêmica do MBA em Gestão Estratégica de Empresas, foi aceito como requisito parcial para obtenção do certificado do curso de pós-graduação, nível de especialização, do Programa FGV Management.

Curitiba, 18 de novembro de 2012.

Antônio André Neto
Coordenador

Fredy Silva
Professor Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

A aluna Izabelle Bonatto, abaixo assinada, do curso MBA em Gestão Estratégica de Empresas, do Programa FGV Management, realizado nas dependências do Instituto Superior de Administração e Economia, ISAE/FGV, no período de 02/05/2011 a 03/09/2012, declara que o conteúdo do trabalho de conclusão do curso intitulado “Plano de Negócio para desenvolvimento de produto Capa protetora de colchão com magnetoterapia” é autêntico, original e de sua autoria.

Curitiba, 18 de novembro de 2012.

Izabelle Bonatto

RESUMO

RESUMO

“É inútil dizer a um rio para parar de correr; é melhor aprender a navegar na direção de seu fluxo”. Essa frase de autor desconhecido ilustra como deve ser a atuação de uma empresa diante do mercado consumidor de seus produtos. Mudar o comportamento do consumidor requer esforço e investimentos altos, assim como mudar o curso de um rio. Mais importante, antes disso, é entender o funcionamento do mercado, para então saber como atuar de forma mais eficaz e eficiente, alocando os recursos de forma que traga maiores resultados.

PALAVRAS CHAVE

Análise de mercado, oportunidade, mercado-alvo, concorrência.

ABSTRACT

“It is useless to say to a river to stop running, it is better learning to sail on its flowing direction.” This anonymous quotation shows how should a company act facing its customer market of its products. Change consumers’ behavior requires effort and high investments, like one necessary to change a river’s course. Most important, before that, is to understand the market functioning and then act effectively, placing the resources in a most profitable way.

KEY WORDS

Market analyses, opportunity, target market, competitors.

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Níveis de Segmentação	14
Figura 2. As Cinco Forças Competitivas de Porter.....	16

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
2	A IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE DE MERCADO	12
	2.1 ANÁLISE SETORIAL.....	12
	2.2 IDENTIFICAÇÃO DO MERCADO-ALVO	13
	2.3 3. ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA	15
3	CONCLUSÃO.....	12
4	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	129

1 INTRODUÇÃO

Uma das partes mais importantes de um Plano de Negócios é a análise do mercado onde a empresa irá atuar. Fazendo um paralelo da atuação de uma empresa com um jogador de tabuleiro, o conhecimento das regras do jogo é condição preliminar para se ter a possibilidade de sucesso ao final da competição. A empresa, assim como o jogador, espera sair vencedor ou melhor colocado em relação aos seus competidores, para isso observa os movimentos de cada competidor com atenção para balizar suas próprias atitudes. A estratégia de atuação adotada depende muito da sensibilidade do jogador (empresa) em entender o jogo, o comportamento dos competidores e as oportunidades que aparecem. Vence o jogador mais atento, preparado e experiente. A empresa que atua sem considerar os efeitos do mercado está assumindo um risco muito grande, pois desconhecerá as reações geradas pelas suas ações e acabará isolada, jogando sozinha, contando apenas com o fator sorte para sobreviver.

KOTLER (1998, p. 142) enfatiza que “as empresas excelentes possuem visão de fora para dentro de seus negócios. Elas reconhecem que o ambiente de marketing está constantemente oferecendo novas oportunidades e apresentando novas ameaças”. Portanto, seja para entrar em um novo mercado ou para criar novas formas de ganhar dinheiro no mercado em que atua, a empresa precisa monitorar constantemente os diversos fatores que compõem a análise macroambiental.

DORNELAS (2011, p. 31) separa a análise de mercado em três etapas: análise setorial, identificação do mercado-alvo ou nicho de mercado e descrição comparativa dos principais concorrentes.

Este trabalho tem por finalidade apresentar esses três aspectos da análise de mercado ressaltando a importância dessa ferramenta e como aplicá-la na formulação de um plano de negócios.

2 A IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE DE MERCADO

2.1 ANÁLISE SETORIAL

Mercado é definido por KOTLER (1998, p. 130) como o conjunto de todos os consumidores potenciais que compartilham de uma necessidade ou desejo específico e que estão dispostos e habilitados a fazer uma troca que satisfaça essa necessidade ou desejo.

O mercado está cheio de oportunidades para as empresas, pois é infinita a gama de necessidades e desejos dos consumidores ainda por serem satisfeitos. Uma das formas de identificar essas oportunidades é analisando as **tendências** do mercado, uma série de eventos que mostram uma direção duradoura. Um exemplo de tendência atual é a preocupação das pessoas com a qualidade de vida e bem-estar. O aumento da expectativa de vida da população faz com que as pessoas busquem formas de viver melhor e por mais tempo. Isso influenciou diretamente o mercado de alimentos, saúde, turismo, etc. Dentro dessa tendência, identificou-se a oportunidade de negócio de produtos terapêuticos de uso contínuo como é o caso da capa de colchão com magnetoterapia, cuja função principal é preservação da saúde do usuário.

Outra forma de identificar oportunidades e ameaças de mercado é analisando as diversas variáveis ambientais que KOTLER (1998, p. 146) classifica como as cinco forças ambientais:

- a) demográfica: analisa o crescimento da população, mudanças nas faixas etárias e níveis educacionais, surgimento de famílias não tradicionais e mudanças geográficas da população,
- b) econômica: identificar variações na distribuição de renda, classes sociais, níveis de poupança, gastos e disponibilidade de crédito.
- c) natural: avaliar os impactos da escassez de matérias-primas, níveis e poluição, consumo de energia e proteção ambiental.

- d) tecnológica: analisar as oportunidades de inovação, pesquisa e desenvolvimento, legislação governamental e acompanhar a aceleração das mudanças tecnológicas.
- e) política e legal: estar atento as regulamentações legais pertinentes às práticas comerciais adotadas.
- f) sociocultural: entender a visão das pessoas sobre elas mesmas, sobre os outros e o mundo circundante, seus principais valores e comportamentos, e entender o movimento de formação de subgrupos culturais.

Dentro dessa visão, é possível não somente identificar oportunidades e ameaças, mas também verificar e adequar o produto e serviço à necessidade específica do consumidor, o que leva ao segundo passo sobre o público-alvo.

2.2 IDENTIFICAÇÃO DO MERCADO-ALVO

Diante do tamanho do mercado consumidor, há que reconhecer que uma empresa não pode atender a todos os consumidores, é preciso identificar determinados segmentos que sejam mais lucrativos e deem a empresa maiores vantagens em relação a seus competidores.

Essa delimitação segue alguns critérios e resulta na seleção de um mercado-alvo. Essa escolha de para quem vender é uma das decisões estratégicas mais importantes para uma empresa, pois é daí que resulta o posicionamento, a identidade da empresa perante seus clientes.

A ação de identificar e classificar grupos de compradores chama-se segmentação de mercado. É uma tentativa de apurar e entender melhor o alvo de uma empresa.

Na figura 1, pode-se compreender melhor as diferenças de níveis de segmentação. Quanto mais próximo do “alvo”, ou seja, quanto menor o tamanho do segmento, mais personalizada é a oferta do produto ou serviço. Cada empresa deverá discernir o que é mais benéfico para si em termos de esforço de marketing e investimento.

FIGURA 1 – NÍVEIS DE SEGMENTAÇÃO



Uma segunda etapa da segmentação consiste, portanto, em subdividir o mercado de acordo com determinados critérios que se classificam em: variáveis geográficas, demográficas, psicográficas e comportamentais.

No caso da capa de colchão, optou-se por segmentar primeiramente o mercado de acordo com variáveis comportamentais, em relação a saúde das pessoas. Foram escolhidos, com base no tamanho do mercado e benefícios imediatos constatados através de pesquisas, que as pessoas que sofrem de artrose poderiam ser potenciais consumidores do produto.

Uma segunda segmentação adotada, essa mais relacionada a capacidade econômica atual da empresa, foi restringir a venda do produto inicialmente no Estado do Paraná. Esses dois critérios - comportamentais e geográficos - delimitaram para a empresa o tamanho do mercado consumidor e o potencial de faturamento e ganhos com o produto nesse segmento.

Também apontam o posicionamento que deve ser adotado em relação ao mercado-alvo, ou seja, como a empresa irá comunicar os principais benefícios do seu produto aos consumidores.

2.3 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

Definido o posicionamento da empresa em relação ao seu mercado, faz-se necessário elaborar uma estratégia competitiva que, segundo PORTER (1986, p. 16), consiste em estabelecer as metas e as políticas para levar a cabo essas metas, é uma fórmula ampla de como a empresa irá competir no mercado escolhido.

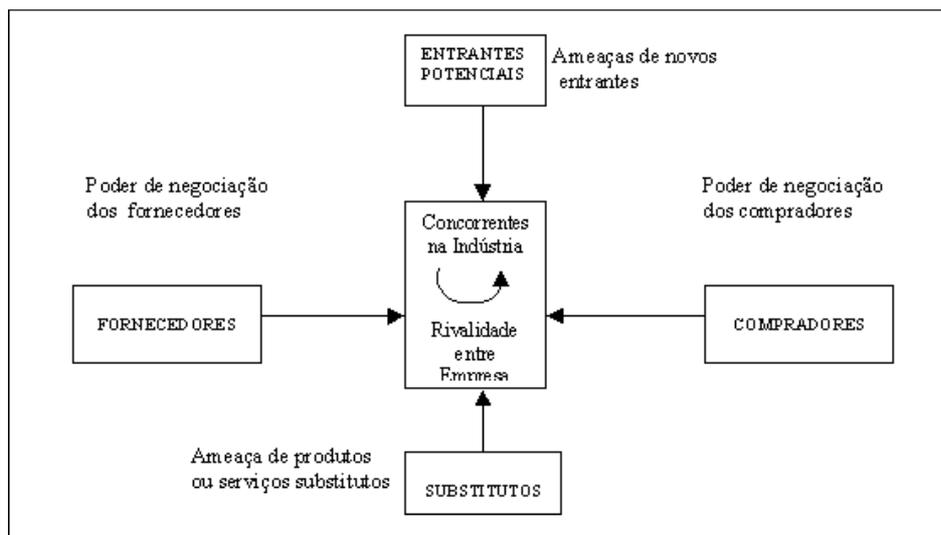
PORTER (1986, p. 17) também alerta que a estratégia competitiva de uma empresa são seus pontos fortes e fracos, suas armas para enfrentar a concorrência, porém que estas estarão limitadas pelas oportunidades e ameaças do ambiente competitivo (externo). A medida que entende-se a dinâmica do mercado competidor, mais a empresa pode adequar suas potencialidades internas (meta, políticas, pontos fortes e fracos) e assim estabelecer melhores meios de atuação, como um barco que navega em águas turbulentas e está sempre ajustando seus recursos para chegar ao seu destino.

Primeiro é preciso identificar os concorrentes, isso pode ser feito sob a ótica do setor industrial ou sob a ótica do mercado.

Segundo PORTER (1986, p. 24), chama-se indústria “o grupo de empresas fabricantes de produtos que são substitutos bastante aproximados entre si”. Quanto maior o grau de concorrência na indústria, menor tende a ser a taxa de retorno sobre o investimento, pois o esforço para obter ganhos e faturamento é maior.

Porém a concorrência em uma indústria não está limitada aos participantes estabelecidos. Clientes, fornecedores, substitutos e os entrantes potenciais são todos "concorrentes" para as empresas na indústria, podendo ter maior ou menor importância, dependendo das circunstâncias particulares. Esses elementos são conhecidos com as cinco forças competitivas de PORTER e que estão representados na figura 2.

FIGURA 2 – AS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER



Fonte: PORTER (1986, p. 23)

Identificados os concorrentes da indústria, ou seja, aqueles que possuem produtos similares entre si, é importante buscar entender quais são seus objetivos e estratégias e avaliar suas forças e fraquezas. Da comparação destes aspectos com os da empresa, surgem vantagens competitivas e formas de atuação que podem determinar o sucesso da empresa.

Sob o ponto de vista do mercado, pode-se chamar de concorrentes todas as empresas que satisfazem a mesma necessidade do consumidor. Por exemplo, os concorrentes da capa protetora de colchão com magnetoterapia primeiramente são os fabricantes de capas protetoras de colchão, no entanto, numa análise da necessidade de terapia magnética enquanto dorme, o cliente poderia optar por produtos similares como roupas, mantas, lençóis ou colchão com a mesma tecnologia. Isso faz com que se amplie a análise concorrencial e o conjunto de ameaças as quais a empresa deve estar atenta.

No mercado da capa de colchão com magnetoterapia, o poder de negociação dos fornecedores não é relevante, uma vez que os fornecedores são, em sua maioria, empresas pequenas e com atuação local. O fornecedor da pastilha ou pó magnético, principal componente do produto, possui a licença para produzir

com a tecnologia japonesa, porém não representa uma ameaça direta pois não tem ação varejista.

O poder de compra dos clientes, segundo uma análise da teoria de PORTER, se dá quando há grandes varejistas ou distribuidores e que representa um grande faturamento para a empresa. No caso da loja de colchões, as vendas são para pessoas físicas, anulando essa representatividade no mercado.

A principal preocupação da empresa é o mercado concorrente, com atuação agressiva e com o lançamento do novo produto, espera-se uma reação imediata da concorrência no lançamento de produtos similares.

3 CONCLUSÃO

A análise macroambiental constitui uma importante peça na montagem de um plano de negócios eficaz. Todo empreendedor antes de investir os recursos próprios ou de terceiros necessita estar atento aos elementos que compõem essa análise.

Avaliar o setor onde a empresa irá atuar consiste basicamente em identificar, a partir de critérios de classificação do mercado, as tendências, oportunidades e ameaças que esse mercado proporciona aos seus competidores.

A partir disso, a empresa estará apta a eleger um mercado-alvo, de maior ou menor complexidade e tamanho, com suas características peculiares, pois reconhece que não poderá atender a todas as necessidades e desejos do mercado consumidor.

Só então a empresa poderá adequar sua oferta às necessidades e oportunidades identificadas. O resultado esperado estará sujeito ainda à análise da concorrência, que se subdivide em concorrentes de produtos substitutos (indústria) e concorrência de mercado (produtos que atendem à mesma necessidade), o que determinará realmente se a oportunidade de negócio é viável do ponto de vista mercadológico.

4 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1) DORNELAS, José. **Plano de Negócios: seu guia definitivo**. Editora Elsevier. Rio de Janeiro, 2011.
- 2) KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. Atlas. São Paulo: 5ª ed, 1998.
- 3) PORTER, Michael E. **Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**,. Editora Campus, 1986