

Matriz de Estrutura Lógica do plano de negócios¹

Fernando Curi Peres²

José Roberto Canziani³

Vania Di Addario Guimarães⁴

A Matriz de Estrutura Lógica (MEL) é produto da metodologia denominada Abordagem do Sistema Lógico ou Abordagem do Marco Lógico, que tem por objetivo auxiliar no desenvolvimento e na avaliação de plano de negócios. A utilização da MEL, além de evidenciar para todos os envolvidos quais são os passos a serem seguidos, também permite a melhor compreensão dos fracassos e sucessos, levando em conta os objetivos de longo prazo ou propósitos das famílias e tendo em vista as incertezas e exigências do ambiente.

Quando bem formulada, a MEL apresenta respostas às seguintes perguntas: (1) Por que o plano de negócios será realizado e que benefícios ele traz?; (2) O que será obtido com sua implementação e que propósitos serão contemplados?; (3) Quais ações e recursos serão necessários e que produtos serão obtidos?; (4) Quais fatores externos (riscos e pressupostos) são cruciais para o sucesso do empreendimento?; (5) Por meio de quais indicadores objetivos se pode perceber o sucesso do plano de negócios?; e (6) Como eu posso verificar os dados que atestam o sucesso do plano de negócios?

A apresentação da MEL é feita em uma matriz de quatro linhas e quatro colunas (Quadro 17), totalizando 16 células, além da primeira linha que contém os títulos dos conteúdos a serem preenchidos nas quatro linhas. A primeira coluna contém o resumo narrativo e contém informações como o que será feito e que resultados se espera alcançar. A segunda contém os indicadores objetivos, que correspondem à mensuração (quantificação) das ações a serem feitas e dos resultados a serem obtidos, definindo-se unidades e valores. A terceira contém os meios de verificação que, como o nome indica, relacionam de que maneira se pretende comprovar que os indicadores objetivos e as ações e resultados propostos foram de fato realizados. A quarta relaciona todas as condições que não estão sob controle do executor do plano de negócios, ou seja, são externas, mas devem ser atendidas para que os resultados almejados sejam obtidos.

¹ Esse texto é parte integrante do material didático do Programa Empreendedor Rural versão 2019/20 – cujos autores são os três citados a seguir

² Professor titular da Esalq/USP

³ Professor Associado do DERE/UFPR

⁴ Professora Associada do DERE/UFPR

Quadro 17 – Representação da matriz de estrutura lógica

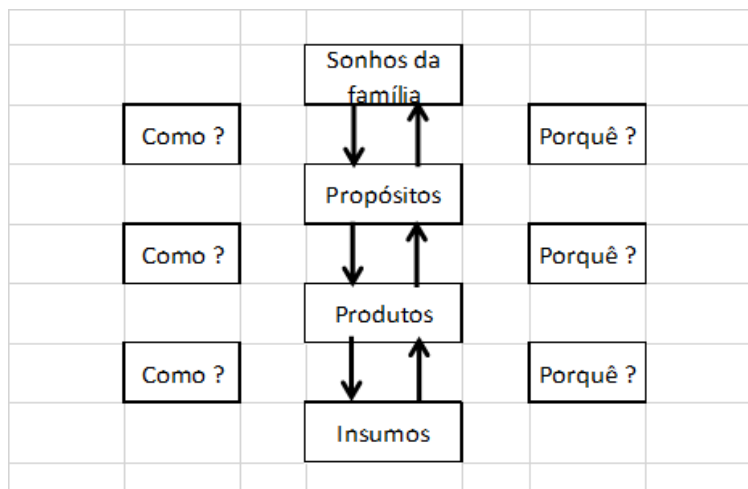
| RESUMO NARRATIVO | INDICADORES OBJETIVOS | MEIOS DE VERIFICAÇÃO | HIPÓTESES |
|--|-----------------------|---------------------------|-------------------------------|
| 1 - Sonhos da família | 14 - Indicadores | 15 - Meios de Verificação | |
| 2 - Objetivos de longo prazo ou propósitos | 12 - Indicadores | 13 - Meios de Verificação | 7 - Hipóteses ou pressupostos |
| 3 - Produtos ou Metas | 10 - Indicadores | 11 - Meios de Verificação | 6 - Hipóteses ou pressupostos |
| 4 - Insumos ou Ações | 8 - Indicadores | 9 - Meios de Verificação | 5 - Hipóteses ou pressupostos |

Obs.: os números mostram uma possível ordem de preenchimento.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.

O resumo narrativo compreende, inicialmente, os sonhos da família, cuja realização está relacionada ao plano de negócios. Os propósitos na matriz podem ser entendidos como os objetivos de longo prazo da família, a serem, em geral, parcialmente alcançados pela implantação do plano de negócios e que guardam relação com o uso do patrimônio e do negócio na realização dos sonhos, ou fins últimos, dos membros da família. Assim, os propósitos representam os meios para que o fim último – a realização dos sonhos – da família seja atingido e são determinados pelos produtos – as metas necessárias para sua obtenção. Os produtos, ou metas, são os resultados esperados com a implantação do plano de negócios. Por fim, os insumos são os recursos ou atividades (ações) necessários para que os produtos sejam obtidos. Os insumos, juntamente aos produtos, são considerados requisitos operacionais para o sucesso do projeto.

Figura 17 – Perguntas norteadoras da abordagem lógica da MEL



Fonte: Adaptados pelos autores, 2019.

O nível inferior do resumo narrativo deve informar os meios (como?) o que foi descrito no nível acima será atingido. Já o nível acima do resumo narrativo deve informar as

razões (por quê?) determinado recurso, atividade ou ação descrita no nível inferior é necessário.

Um exemplo bem simples:

Insumos: vou cuidar melhor das minhas vacas.

Por quê?

Produto: para ter vacas mais produtivas.

Por quê?

Propósito: para ganhar mais dinheiro.

Por quê?

Objetivo geral: para ser mais feliz.

Dito de outra forma:

Objetivo geral: Quero ser mais feliz.

Como?

Propósito: Ganhando mais dinheiro.

Como?

Produto: Tendo vacas mais produtivas.

Como?

Insumo: Cuidando melhor das minhas vacas

A primeira célula a ser preenchida é a que apresenta o número 1, cujo título é “Objetivo”. Todo plano de negócios contribui (ou deve contribuir, pelo menos em parte – congruência) para o fim último da empresa e/ou da família, que foi definido no planejamento estratégico.

A célula 2 contém os propósitos do conjunto “família, negócio e patrimônio”, também definidos no planejamento estratégico, que guardam relações com o plano de negócios proposto. A célula 3, denominada “Produtos”, contém as metas estabelecidas no planejamento estratégico que guardam relações com o plano de negócios proposto, enquanto a célula 4 (“Insumos”) contém as ações necessárias para a implantação do plano de negócios, que constam da “Engenharia do Projeto”. Nesta célula reproduz-se

“o que” será feito na empresa, lembrando que as ações selecionadas devem contribuir para alcançar uma ou mais metas estabelecidas no planejamento estratégico.

As hipóteses ou os pressupostos importantes devem ser inseridos na quarta coluna da Matriz de Estrutura Lógica. Ela resume as principais condições ou fatores externos, ou os riscos envolvidos, que independem do controle ou determinação do idealizador do plano de negócios e que podem influenciar seu sucesso. Para a identificação das hipóteses ou dos pressupostos importantes podem ser feitas suposições, por exemplo, a respeito do clima; do comportamento do governo e de suas políticas; do comportamento de outras organizações e instituições, que podem afetar o plano; de projetos concorrentes ou complementares; do comportamento dos indivíduos envolvidos, entre outros.

Na MEL, a lógica vertical deve contemplar a incerteza e os riscos do ambiente, ou seja, o conceito de “condição necessária e suficiente” para o sucesso do plano de negócios. Assim, se os insumos estão disponíveis e os pressupostos a eles relacionados ocorrem, então os produtos serão, de fato, gerados. E se os produtos são gerados e os pressupostos relacionados a eles ocorrem, então os propósitos ou objetivos de longo prazo da família podem ser atingidos. Por fim, se os propósitos são realizados e os pressupostos vinculados a ele ocorrem, então os sonhos da família podem, em parte ou no todo, serem realizados.

A MEL será lida sempre de baixo para cima e da esquerda para a direita, seguindo a lógica da ciência, que infere que se determinada ação é realizada e se determinadas condições estão presentes, então tal fato deve ocorrer.

A célula 5 deve conter os fatores externos que podem impedir as ações do plano de negócios de alcançar as metas. São variáveis não controláveis pelo empresário. Essas variáveis ou situações externas já devem estar relacionadas na análise FOFA e correspondem às “ameaças”, lembrando que são variáveis externas e futuras. Para preencher a célula 6 é preciso responder à seguinte pergunta: se todas as ações previstas no plano de negócios forem realizadas e se os pressupostos forem atendidos, então certas metas (ou produtos) serão alcançadas(os)? A quarta coluna separa o que é de responsabilidade do empresário (a realização das ações) daquilo que foge a seu controle (fatores externos e, frequentemente, imprevisíveis) e que podem comprometer o resultado esperado. O mesmo raciocínio vale para a célula 7, que deve incluir as condições para que os propósitos, uma vez alcançados, contribuam para o atingimento do objetivo geral (fim).

Os indicadores objetivos, ou indicadores de desempenho, expressos na segunda coluna, são “formas de medir” objetivamente os elementos descritos no resumo narrativo, sem qualquer viés que permita avaliações ambíguas na mensuração de quantidades e

qualidades desejadas. Os indicadores objetivos devem ser exequíveis e ter baixo custo de mensuração em função dos recursos (financeiros, físicos, humanos e do tempo) disponíveis.

Os meios de verificação, por sua vez, relacionam-se aos indicadores objetivos, representando de que maneira as informações relevantes serão detalhadas para quantificar ou avaliar os resultados do plano de negócios. Os meios de verificação devem apresentar o formato no qual a informação demandada estará disponível, a pessoa responsável pela informação e qual é a regularidade da informação.

Na célula 8 constam as medidas (em unidades e valores) das ações que compõem a Engenharia do Projeto. “Quanto será feito e por quanto” sintetiza o conteúdo dessa célula. Em geral, os projetos contêm diversas ações (realizar benfeitorias, adquirir máquinas ou equipamentos, investir em cursos de capacitação de pessoas etc.), e cada uma delas terá suas quantificações correspondentes. Cada célula terá número de linhas suficiente para conter as informações necessárias.

A seguir, deve ser preenchida a célula 9 com os meios de verificação de que as ações relacionadas nos insumos foram/serão realizadas. Se uma ação é, por exemplo, comprar uma máquina, um meio de verificar isso é a nota fiscal de compra.

As metas, como discutido anteriormente, são medidas de resultado, quantificadas e datadas. Assim, a célula 10 deve ser preenchida com base nas quantidades e nos valores contidos nas metas do planejamento estratégico. Já na célula 11 são especificados os meios de verificação das quantidades e os valores definidos para as metas. Se um produto (meta) é, por exemplo, comercializar x mil sacas de um produto a um preço superior a y R\$/saca, um meio de verificar é por meio das notas fiscais de venda.

Nas células 12 e 13 são especificados o indicador objetivo e o meio de verificação de propósitos explicitados no plano estratégico. Se um propósito (objetivo específico) é, por exemplo, ter todos os membros da família envolvidos com o negócio e recebendo remuneração acima de x mil R\$/ano, um indicador objetivo são os salários e pró-labores pagos, e os meios de verificação podem ser os recibos de depósito ou transferências bancárias.

Por fim, nas células 14 e 15 são especificados o indicador objetivo e o meio de verificação dos objetivos gerais (fim) da família, explicitados no plano estratégico. Se um dos objetivos gerais é, por exemplo, ter todos os membros da família envolvidos e felizes no negócio, um indicador objetivo pode ser, por exemplo, a realização frequente de confraternizações familiares no âmbito da empresa, e um meio de verificação podem ser os recibos de gastos dessas confraternizações.

Uma vez preenchida toda a matriz, é possível verificar a consistência do plano de negócios e sua congruência com os objetivos de longo prazo ou propósitos da família. Um primeiro alerta de falha na elaboração da matriz é se alguma das 15 células não puder ser preenchida. Qualquer célula vazia indica que o plano de negócios ou o planejamento estratégico precisa ser revisto, de maneira a fornecer as informações que faltam.

Como o próprio nome diz, a matriz procura explicitar a estrutura lógica de determinado plano de negócios. Assim, deve-se verificar se as ações propostas são suficientes para alcançar ou ao menos contribuir com a consecução de alguns dos objetivos de longo prazo ou propósitos da família, na condição de os riscos explicitados não se verificarem.