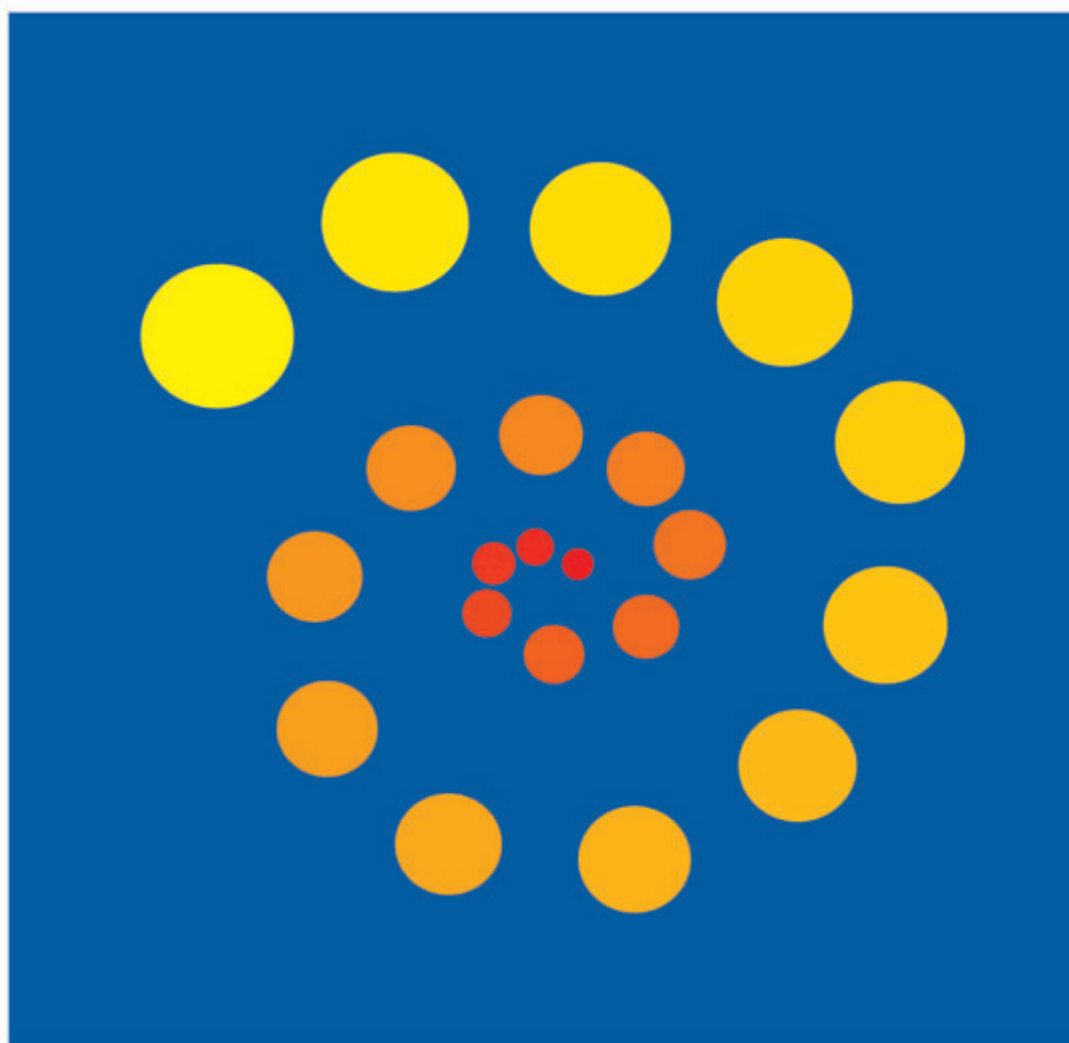


THOMSON
—*—™

Coleção Debates em
Administração

EMPREENDEDORISMO

Modelo de Plano de Negócios



Marcelo Marinho Aidar

COLEÇÃO DEBATES EM ADMINISTRAÇÃO

Empreendedorismo

Modelo de Plano de Negócios

Elaboração

Marcelo Marinho Aidar

Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP)

THOMSON
—★—™



**FUNDAÇÃO
GETULIO VARGAS**

SUMÁRIO

1. Resumo Executivo 4
 - 1.1 Projeto do Plano 4
 - 1.2 Os Responsáveis e suas Competências 4
 - 1.3 Os Produtos, Serviços e a Tecnologia 4
 - 1.4 O Mercado Potencial 4
 - 1.5 Competências Distintivas – Elementos de Diferenciação 4
 - 1.6 Previsão de Vendas 4
 - 1.7 Rentabilidade e Projeções Financeiras 4
 - 1.8 Necessidades de Financiamento 4
2. Descrição Geral da Empresa 5
 - 2.1 A Missão da Empresa 5
 - 2.2 Visão e Objetivos da Empresa 5
 - 2.3 Estrutura Organizacional e Legal (Organograma) 5
 - 2.4 Parcerias 5
 - 2.5 Projeção Financeira 6
3. O Plano de Produtos e Serviços 6
4. O Plano de Marketing 6
 - 4.1 Análise do Mercado 6
 - 4.2 Concorrência 6
 - 4.3 Estratégias de Marketing 7
5. O Plano Gerencial 7
6. O Plano Operacional 7
7. O Plano Financeiro 8
 - 7.1 Investimento Inicial 8
 - 7.2 Projeção dos Resultados 8
 - 7.3 Projeção do Balanço Patrimonial 9
 - 7.4 Ponto de Equilíbrio 9
 - 7.5 Análise de Investimentos 9
8. O Plano Jurídico 9

1. RESUMO EXECUTIVO

O resumo ou sumário executivo deve conter de uma a três páginas e traz uma visão geral do plano de negócios. Ele ilustra os diversos módulos do plano de negócios, possibilitando conduzir o seu entendimento, demonstrando seus principais tópicos e apresentando os cenários, a empresa e o negócio. Ele é fundamental para que se possa conseguir cinco minutos de atenção do leitor, pois permite que, nesses poucos minutos, se possa entender, avaliar e acompanhar os planos da empresa, os produtos e/ou serviços, o mercado e o planejamento financeiro. O Resumo Executivo deve ser feito após a elaboração de todos os demais itens do plano de negócios, pois é um resumo deles. Um bom resumo executivo responde às seguintes questões sobre o plano de negócios:

1.1 Projeto do Plano

Definição, de forma sintética, do plano de negócios que se pretende desenvolver e implantar. Indica como a empresa será estruturada para iniciar suas atividades, os produtos e/ou serviços que serão oferecidos, as características do mercado almejado, bem como as estratégias a serem adotadas para o alcance dos objetivos.

1.2 Os Responsáveis e suas Competências

Consiste na descrição sumária das funções que os executivos e gerentes exercem ou exercerão na empresa, enfatizando a formação, o conhecimento e a experiência de cada um.

1.3 Os Produtos, os Serviços e a Tecnologia

Principais características dos produtos e/ou serviços oferecidos pela empresa, bem como a tecnologia empregada. A descrição sintética deve conduzir ao completo entendimento do produto, do processo e da tecnologia envolvida.

1.4 O Mercado Potencial

É o segmento da população que possui interesse, renda e acesso aos produtos e serviços oferecidos por determinada empresa. O estudo das características deste mercado é de extrema importância para que se possam conhecer as necessidades e os desejos dos consumidores e atendê-los de maneira mais eficiente. Pode-se também resumir aqui as necessidades dos principais segmentos de mercado que serão atendidos.

1.5 Competências Distintivas – Elementos de Diferenciação

Entende-se por elementos de diferenciação as características dos produtos e/ou serviços que os tornam únicos perante a concorrência, atraindo a preferência do consumidor. As vantagens competitivas e as estratégias de marketing são, na maioria dos casos, os fatores mais expressivos utilizados para diferenciar uma empresa de outra. As barreiras à entrada da concorrência devem também ser tratadas aqui.

1.6 Previsão de Vendas

Projeção da demanda da empresa, tendo em vista o segmento de mercado pretendido, as tendências mercadológicas a curto, médio e longo prazos, a capacidade do público-alvo em aceitar e absorver o novo produto e/ou serviço disponibilizado, entre outros fatores.

1.7 Rentabilidade e Projeções Financeiras

Representam a principal fonte de referência e controle da solvência do negócio, sendo utilizadas pelo empreendedor para conduzir suas atividades dentro dos parâmetros planejados, corrigir distorções e adaptar-se às novas variáveis decorrentes de mudanças na conjuntura. O estudo da rentabilidade do negócio e dos resultados financeiros de determinado período é extremamente importante para que se possa avaliar o desempenho da empresa e seu grau de eficiência, tendo em vista a comparação entre os resultados esperados e os reais.

1.8 Necessidades de Financiamento

Necessidades de recurso quando o empreendedor não possui recursos próprios suficientes para arcar com os gastos, havendo, assim, necessidade de financiamento.

2. DESCRIÇÃO GERAL DA EMPRESA

Este tópico contém as informações básicas da empresa para a atual estrutura de negócios. Fazem parte deste capítulo:

2.1 A Missão da Empresa

A missão da empresa diz respeito à razão da existência da organização, com ênfase nas necessidades de seus clientes que ela irá atender por meio de seus produtos e serviços.

As questões a ser respondidas aqui são:

- Qual é a **missão** da empresa?
- Quem são e quem serão os **consumidores**?
- Quais são os principais **produtos e serviços**?
- Quem são os **concorrentes** diretos do negócio?
- Qual é a base **tecnológica** da empresa?
- Quais são as **vantagens competitivas**?
- Qual a **postura e a imagem** que a empresa deve possuir na **comunidade**?
- Quais as atitudes da empresa com relação aos **colaboradores**?

2.2 Visão e Objetivos da Empresa

Enquanto a missão diz respeito à situação da empresa no presente, a visão indica como se deseja que ela esteja no futuro. Para ser desafiadora para os colaboradores da empresa, a visão representa algo difícil, mas não impossível de se alcançar. Ela geralmente não menciona prazos e metas quantitativas, que são mais destacados no nível dos objetivos e planos.

- Qual é a **visão** da empresa?
- Como será a empresa daqui a **3, 5 e 10 anos** ?
- Haverá **mudanças** em relação ao seu início ou ao que ela é hoje?
- Qual é a **imagem** que se pretende que o consumidor tenha da empresa no futuro?
- A empresa pretende **financiar seu crescimento** com recursos próprios ou de terceiros?
- Como a empresa planeja contribuir para a **comunidade** na melhoria da qualidade de vida?

2.3 Estrutura Organizacional e Legal (Organograma)

Destaca o tipo de empresa, seu funcionamento, a composição de suas áreas, diretorias e departamentos ressaltando:

- Qual é o **regime jurídico** escolhido pelos sócios para conduzir o negócio?
- O tipo de negócio, serviço ou produto da empresa necessita de alguma **licença especial**, algum controle governamental ou ambiental?
- Existe alguma **legislação** específica voltada para o negócio da empresa?
- Quais são as **Diretorias** e o nome dos diretores? Como é organizada a divisão das **responsabilidades**, das especializações dentro da empresa? Qual é a formação e a especialização de cada dirigente da empresa?
- A empresa possui **assessorias próprias ou terceirizadas**?
- Como está organizado o **processo decisório**? As decisões são tomadas em grupo, equipes de projeto ou por área de ação?

2.4 Parcerias

Breve explicação dos relacionamentos da empresa com outras que atuam como parceiros no fornecimento, vendas conjuntas ou distribuição. Destacar se:

- a empresa possui algum parceiro que agrega valor em seus serviços ou produtos;
- existe algum fornecedor, distribuidor, cliente ou parceiro de importância estratégica para o futuro do negócio.

2.5 Projeção Financeira

Apresentação resumida das projeções financeiras para os próximos cinco anos, em relação a:

- vendas;
- margem bruta;
- renda líquida após o imposto;
- renda líquida após impostos e vendas;
- retorno sobre patrimônio;
- retorno sobre ativos.

3. O PLANO DE PRODUTOS E SERVIÇOS

É interessante mostrar nesta seção um protótipo ou fotografia, no caso de comércio ou indústria, do produto a ser vendido ou produzido. Também devem ser apresentados resultados de testes que tenham sido realizados para demonstrar a funcionalidade do produto ou serviço. Destacar:

- o produto ou serviço que está sendo oferecido;
- qual é a aparência do produto;
- qual é o estágio de desenvolvimento do produto;
- quais as características únicas dos produtos ou serviços;
- quais são suas vantagens distintas;
- quais são os produtos ou serviços adicionais previstos;
- que tipo de proteção legal se aplica (patentes, copyrights ou marcas registradas);
- que aprovação regulamentar governamental é necessária?
- quais os riscos de obsolescência dos produtos;
- quais os possíveis impactos ambientais e comunitários o produto ou serviço pode apresentar;
- como o produto pode ser testado, avaliado e certificado.

4. O PLANO DE MARKETING

Um produto pode ser bem elaborado, mas não ser de interesse dos clientes. O plano de marketing deve, portanto, identificar os benefícios dos produtos e serviços oferecidos percebidos pelos clientes. Esta seção apresenta os principais enfoques relacionados ao mercado pretendido pela empresa e às estratégias de marketing que devem ser adotadas no sentido de otimizar o desempenho organizacional. O plano de marketing possui os seguintes tópicos:

4.1 Análise do Mercado

- Quais são os fatores (culturais, sociais, pessoais e psicográficos) que influenciam o comportamento do consumidor?
- Quais são os critérios – geográficos, demográficos, comportamentais, volume, tecnologia etc. – que podem ser aplicados para segmentar o mercado?
- Quais são os grupos (segmentos) resultantes da segmentação?
- Quais são os segmentos mais atrativos para a empresa?
- Qual é o mercado-alvo selecionado? Descreva o perfil do cliente que compõe o(s) segmento(s) da sua empresa.
- Qual é o tamanho de seu mercado-alvo?
- Qual parcela de mercado você espera obter?
- Que benefícios podem ser agregados ao(s) seu(s) produto(s) e serviço(s) para atender seus clientes?

4.2 Concorrência

- Quais são os concorrentes mais importantes deste mercado?
- Como pode ser avaliada a tendência de crescimento ou declínio neste mercado?
- Como seus negócios se comparam aos dos concorrentes?
- Qual é sua principal estratégia competitiva?

4.3 Estratégias de Marketing

- Quais estratégias serão utilizadas para atrair o cliente (comunicação, promoção, localização etc.)?
- De que forma você pode identificar/localizar seus clientes potenciais?
- Qual estratégia de distribuição será utilizada (venda direta, distribuição indireta por meio de atacadistas e varejistas, contratação de representantes)?
- Onde serão comercializados seus produtos e serviços (regiões e países)?
- Que procedimentos serão adotados e quais as habilidades especiais de vendas serão exigidas para tanto?
- Que tipo de promoção de vendas e de propaganda serão utilizadas?
- Qual política de preços e crédito será adotada?
- Como serão abordados os problemas de sazonalidade na venda de seus produtos?

5. O PLANO GERENCIAL

O empreendedor precisa encontrar as pessoas mais adequadas para ajudá-lo a tocar seus negócios. Também precisa tomar decisões a respeito da seleção de uma nova localização e dos arranjos de mobiliário e equipamentos necessários. O plano gerencial deve refletir, assim, a estrutura organizacional que aponte os principais membros da equipe gerencial e suas inter-relações. As principais atividades também devem estar descritas neste plano.

As principais questões a serem levantadas nesta seção são:

- Como a propriedade entre os sócios será distribuída?
- Quem são os membros da equipe gerencial?
- Quais as habilidades, educação formal e experiência de cada um?
- Que outros investidores ou diretores estarão envolvidos e quais as suas qualificações?
- Que cargos existem e quais os planos para preenchê-los?
- Que consultores serão procurados e quais as suas qualificações?
- Como os funcionários serão selecionados e remunerados?
- Como será o processo decisório na empresa (níveis de autonomia e responsabilidade)?
- Qual sistema de trabalho será adotado para estimular a criatividade, inovação e compromisso dos funcionários?
- Quais os programas de treinamento, desenvolvimento e integração de novos funcionários para garantir seu alinhamento com as estratégias do negócio?

6. O PLANO OPERACIONAL

O plano operacional mostra como serão produzidos os produtos e/ou prestados os serviços. Ele deve explicar a abordagem adotada para assegurar a qualidade da produção, o controle do estoque e o uso de terceirização.

As questões relativas às matérias-primas críticas também devem ser abordadas aqui. As principais questões relativas ao plano operacional são:

- Como serão produzidos os produtos ou serviços (indicar os principais processos de produção)?
- Quais os principais processos de apoio?
- Que processos serão terceirizados?
- Quais instalações ou unidades de operação serão usadas?
- Qual a capacidade dessas instalações?
- Qual o método de produção e leiaute utilizados?
- Quais os procedimentos de controle da produção?
- Como será controlada a qualidade do produto e serviço?
- Como serão controlados os estoques?
- Qual o impacto ambiental resultante da produção ou da utilização dos produtos/serviços?
- Quais as vantagens e desvantagens da localização escolhida?
- Quais os principais custos de produção?
- Quais os materiais ou componentes críticos para a produção?
- Quais as fontes de fornecimento existentes?
- Quem são os principais fornecedores, suas qualificações, certificações e sua localização?
- Que tipos de contratos de fornecimentos serão firmados?
- Como será definida a logística de fornecimento?

7. O PLANO FINANCEIRO

O plano financeiro representa a principal fonte de referência e controle da saúde financeira do negócio, sendo utilizada pelo empreendedor para projetar e conduzir suas atividades dentro dos parâmetros planejados, corrigir distorções, adaptar-se a novas variáveis decorrentes de mudanças na conjuntura. Ele é também utilizado como documento para divulgar a empresa, prospectar parceiros, investidores e captar capital de risco. É, também, uma boa ferramenta para análise de crédito por parte de fornecedores e instituições bancárias.

O plano financeiro contempla os tópicos referentes às necessidades de capital para os investimentos iniciais de mobilização da empresa, projeta os resultados, considera as receitas, os custos previstos e apresenta as análises componentes da parte financeira do negócio, tais como o fluxo de caixa, o balanço patrimonial, e finaliza com a análise do investimento projetado, utilizando-se de técnicas mais exigidas no mercado atualmente.

As questões mais relevantes a ser feitas são:

- Quais as suposições usadas para as projeções financeiras?
- Que nível de receita é projetado pelos meses e anos?
- Que despesas são projetadas pelos meses e anos?
- Que lucros são projetados pelos meses e anos?
- Que posições financeiras existem agora, e o que é antecipado em vários pontos durante os próximos cinco anos?
- Quando os negócios atingirão o ponto de equilíbrio?
- Quais os recursos financeiros exigidos agora?
- Quais os fundos adicionais exigidos?
- Como esses fundos serão usados?
- Quanto foi investido e emprestado pelos responsáveis?
- Quais fontes potenciais adicionais serão exploradas?
- Quais as proporções de fundos que serão débito e patrimônio?
- Que tipo de participação financeira está sendo oferecido?

Em linhas gerais, a parte financeira do plano de negócio pode subdividir-se nos seguintes tópicos:

7.1 Investimento Inicial

Investimento inicial é tudo aquilo que o empreendedor deverá gastar para iniciar suas atividades. Estes gastos incluem: registros e licenças do governo, máquinas, móveis, equipamentos, pesquisas de mercado etc. Além disso, contempla, também, os recursos financeiros que a empresa deverá ter para cumprir com seus compromissos.

- Será adquirido algum imóvel (sala, andar, prédio, galpão) para o funcionamento da empresa? Quanto será gasto?
- Que equipamentos a empresa deverá possuir? Microcomputadores, impressoras, aparelhos de fax, secretária eletrônica etc.? Quanto será gasto para adquiri-los?
- A atividade da empresa exige algum tipo de maquinário? Tratores, prensas, alto fornos etc.? Qual o valor a ser gasto na compra destes?
- Quais os gastos com móveis e utensílios? Serão adquiridos armários, arquivos, mesas, cadeiras, filtro de água, cadeados, freezer etc.?
- A empresa comprará algum veículo para uso exclusivo? Qual o valor a ser pago por ele?
- Quais serão os gastos com registros de marcas e patentes? E com licenças e alvará de funcionamento?
- Quanto a empresa deverá ter em caixa (dinheiro, bancos) para saldar seus compromissos, até que se obtenha receita suficiente para isso?
- A empresa terá gastos com pesquisas de mercado para avaliar o nível de aceitação do produto/serviço oferecido?
- Haverá gastos com treinamento de pessoal antes do início das atividades?
- A empresa terá gastos com especialistas para desenvolvimento de marca, marketing e embalagens?

7.2 Projeção dos Resultados

Esta planilha faz uma projeção das entradas e saídas de recursos financeiros da empresa, de acordo com os dados lançados nas planilhas de receitas, custos fixos, custos variáveis (em cada produto), impostos e despesas.

No plano de marketing foram definidos prazos oferecidos aos clientes (30 ou 60 dias) para pagamentos durante o primeiro ano. Calcule o percentual que cada venda a prazo representará em relação ao total. Verifique o saldo de caixa apurado e veja se os prazos para pagamentos influenciam este saldo. Procure estabelecer a melhor política de vendas, levando em consideração as necessidades do seu público e as possibilidades da empresa em oferecer tais prazos.

7.3 Projeção do Balanço Patrimonial

O Balanço Patrimonial é um demonstrativo dos direitos e obrigações acumulados pela empresa durante certo intervalo de tempo (usualmente, um ano). Com relação aos direitos (ATIVO), contempla os valores disponíveis (caixa, bancos), valores a receber (duplicatas a receber de clientes – vendas a prazo), valores imobilizados (móveis, equipamentos, prédios), ou investimentos (ações de outras empresas). Em contrapartida, demonstra as obrigações (PASSIVO) para com terceiros, tais como: salários a pagar, impostos a recolher, financiamentos, contas a pagar, além das obrigações para com os sócios referentes ao capital social, lucros ou prejuízos acumulados ou reservas de lucros (estas obrigações compõem o Patrimônio Líquido, e não são exigíveis, apesar de estarem no Passivo).

7.4 Ponto de Equilíbrio

É a relação que se estabelece quando as receitas obtidas igualam-se às despesas geradas (custos fixos + custos variáveis). Dizemos que quando é atingido o ponto de equilíbrio contábil, a empresa não apresentará lucro ou prejuízo. Neste quadro é demonstrado quanto a empresa deverá vender de cada produto/serviço para cobrir seus custos.

O cálculo do ponto de equilíbrio contábil é bastante simples: divide-se o valor dos custos fixos pela margem de contribuição unitária do produto. O resultado expressa a quantidade a ser vendida daquele produto para a cobertura dos custos totais.

7.5 Análise de Investimentos

Esta planilha contempla os métodos mais comuns utilizados pelas empresas e exigidos pelas instituições financeiras para se avaliar a viabilidade de um empreendimento. Estes métodos são: Pay Back (tempo de retorno), TIR (Taxa Interna de Retorno) e o VPL (Valor Presente Líquido), descritos abaixo:

O Pay Back é o período de tempo necessário para a empresa recuperar os gastos referentes ao investimento inicial do negócio. É calculado com base no saldo acumulado do fluxo de caixa projetado pela empresa. O ponto em que este saldo é “zerado”, ou passa de negativo para positivo, é o ponto exato em que todos os gastos com o investimento inicial do negócio retornam para a empresa.

A TIR é uma taxa calculada com base no fluxo de caixa líquido projetado, comparativamente com o investimento inicial apresentado. Informa quanto o rendimento irá render em cada período (se o fluxo de caixa for mensal, o rendimento será mensal, se o fluxo de caixa for anual, o rendimento também será anual), podendo, assim, ser comparada com as taxas oferecidas no mercado financeiro.

8. O PLANO JURÍDICO

Em alguns casos, o plano jurídico é apresentado na descrição geral da empresa. Na realidade, ele nada mais é do que uma descrição da forma jurídica de constituição da empresa e questões legais relacionadas. As três principais alternativas são a empresa limitada, a sociedade por cotas e a sociedade anônima, embora haja muitas variações que mereçam destaque dentro destes tipos de constituição da empresa. As questões mais importantes no âmbito do plano jurídico são:

- Como a empresa será juridicamente constituída (empresa individual, sociedade por quotas de responsabilidade limitada, sociedade anônima comum ou unidade de negócios de uma corporação)?
- Quais as implicações jurídicas dos débitos da forma de constituição escolhida?
- Quais as vantagens e desvantagens tributárias dessa forma de constituição?
- Qual é a data da incorporação?
- Que advogado ou escritório jurídico foi selecionado para representar a empresa?
- Que tipo de relacionamento existe com esse advogado ou escritório jurídico?
- Que questões legais são significativas atuais ou potencialmente?
- Que licenças/permisões podem ser exigidas?