

Manual do Empreendedor

**UM GUIA PARA A CRIAÇÃO DO SEU PLANO DE
NEGÓCIOS
EDIÇÃO 2010**

Elaboração:

Marcelo Macedo
Mariana Novaes Carneiro da Silva
Wendell Sacramani L. Gonçalves

Revisão:

Hugo Leonardo Savoy Cardacci
Victor Rippel D'Agnoluzzo
Pedro João Costa Santos
Yan Praxedes Veronez

Direitos reservados à

Poli Júnior
Av. Prof. Mello Moraes, 2231
Edifício da Engenharia Mecânica - Escola Politécnica
Sala A0 – Cid. Universitária – São Paulo
CEP 05508-900
Fone/fax: (11) 3091-5477 / 3091-5797
www.polijr.poli.usp.br

PRÓLOGO

Por meio deste sucinto guia a Poli Júnior, organizadora do evento Ser Empreendedor, pretende não só familiarizar os participantes com conceitos da criação de um plano de negócios, mas também fomentar iniciativas empreendedoras entre seus leitores.

O Ser Empreendedor é uma iniciativa que visa o desenvolvimento do espírito empreendedor nos estudantes de graduação dos mais diversos cursos, pois acreditamos que o empreendedorismo é, não só uma opção viável de negócio, mas, principalmente, uma forma de encarar o mundo. Para nós, o empreendedor é aquele que vê oportunidades onde os outros vêem problemas, é quem enxerga o mundo de um ângulo diferenciado, pois acredita na sua capacidade de mudá-lo.

Como forma de incentivo àqueles que, desde a carreira acadêmica, já vislumbram a mudança através do trabalho em um empreendimento inovador, fica o nosso apoio e nossos votos de sucesso nessa iniciativa que começa agora.

Esperamos que as oportunidades geradas nos próximos dias sejam peças chave na concretização dos sonhos que cada um de vocês coloca neste documento chamado Plano de Negócios.

Um forte abraço,
Poli Júnior

1- PLANO DE NEGÓCIOS

Uma das ferramentas que um empresário pode empregar para aumentar suas chances de sucesso é o plano de negócios. Esta ferramenta tem o poder de nortear o empreendedor na tomada de decisões estratégicas, ainda no início de seu negócio.

O plano de negócios (PN) é um documento que descreve seu empreendimento, os rumos mais adequados para o mesmo e o meio no qual ele se insere. Ele descreve quais oportunidades de negócios o empreendimento aproveitará, bem como o método e os recursos necessários para conseguir este intento. Também mostra um método para a evolução e expansão do negócio de forma a reduzir os riscos envolvidos.

Sua importância reside no fato de que o negócio em si é um processo que se insere em um contexto social complexo e repleto de variáveis. Um empreendedor aumenta suas chances de sucesso à medida que ele conhece oportunidades e ameaças do mercado, além de outras variáveis envolvidas na condução do seu negócio.

De posse de uma visão mais clara do negócio, o empreendedor pode planejar e conduzir sua empresa através de caminhos mais promissores e, portanto, garantir que seu empreendimento seja bem sucedido.

Dado o grande índice de mortalidade das empresas em seus primeiros anos (cerca de 90% delas fecham nos três primeiros anos), nota-se a importância de um planejamento maduro sobre como será a gênese e o desenvolvimento do negócio, para que se tenha controle dos riscos e oportunidades.

Outro aspecto relevante em um plano de negócios é a necessidade, por parte do empreendimento, de recursos, como capital, equipamentos, pessoas ou conhecimento, para que ele se concretize.

Para conseguir estes recursos, na maioria dos casos, é necessário mostrar aos *stakeholders* que vale a pena investir em sua idéia e tornar-se um parceiro, investidor ou cliente. Um PN mostra às pessoas à sua volta que você tem um plano bem estruturado e sabe como agir. Confere seriedade e confiabilidade às suas idéias.

Isto torna o plano de negócios uma ferramenta bastante útil na captação de colaboradores, novos sócios, parceiros e investidores.

Em resumo, por permitir que o empreendedor compreenda melhor o negócio que está criando e o que ele necessita para dar certo, é que o plano de negócios revela-se uma ferramenta de grande utilidade e da qual o empreendedor não pode abrir mão.

2 - A INOVAÇÃO COMO ESTRATÉGIA

Inovação é a introdução bem sucedida, no mercado, de algo que antes não existia e que agregue valor ao resultado do processo no qual se insere. Difere da simples invenção por garantir que, além de existir um processo criativo, o resultado deste processo será, de fato, realmente implantado no mercado, como uma oportunidade de negócios.

Sua qualidade fundamental consiste na agregação de novos valores a produtos e processos, de maneira que estes atendam às novas ou às antigas necessidades, mais eficientemente.

Assim, a inovação gera riquezas e impulsiona a economia, constituindo uma grande vantagem competitiva para as empresas que a cultivam. Além disso, a inovação possui outras vantagens que também podem ser amplamente exploradas.

A primeira é a grande capacidade de adaptação às mudanças de mercado, que é característica inerente às empresas que têm seus processos e produtos concebidos com os princípios da inovação. Atualmente, as mudanças no mercado se tornaram menos graduais e previsíveis, criando uma situação na qual é importante não só planejar, como ser capaz de adaptar-se rapidamente a mudanças não previstas.

Outra vantagem a ser considerada é a capacidade de criar constantemente diferenciais de produtos, processos e estratégias. Isso torna-se mais importante se considerarmos o fato de que os ciclos de vida de produtos e estratégias vêm diminuindo intensamente.

Novas tecnologias acabam se difundindo com maior rapidez, novos produtos encontram concorrentes em cada vez menos tempo, boas práticas e processos de produção acabam se espalhando devido à circulação intensa de informações, e o mesmo ocorre com estratégias empresariais. Deste modo, as estratégias começam a convergir para a melhor prática conhecida no momento e, então, a inovação permite que a empresa se diferencie das demais.

Atente-se para o fato de que para uma empresa ter a inovação como estratégia, ela deverá, não só começar através de um produto ou serviço inovador, mas também cultivar o hábito da inovação durante o restante de sua existência.

3 - MODELO DE PLANO DE NEGÓCIOS

A partir de agora, será apresentado um modelo de plano de negócios para ajudá-lo na elaboração do documento que a sua equipe deverá submeter à Comissão Julgadora. Este modelo deve ser encarado mais como uma referência, do que como uma fórmula a ser seguida fielmente.

Cada empreendedor deve elaborar seu plano de negócios de forma a conseguir visualizar e demonstrar claramente o seu modelo de empreendimento, as oportunidades e os riscos envolvidos, e, além disso, ter um plano de ação para a abordagem dos diferentes aspectos de mercado que circundam a empresa.

3.1 - Identificação da empresa:

Aqui, devem ser fornecidos o nome da futura empresa e os dados para contato, caso existam.

3.2 - Identificação dos sócios:

Deve ser feita, aqui, uma apresentação dos integrantes da equipe, suas habilidades que contribuirão com o sucesso do negócio e as atribuições que terão na participação societária do negócio.

3.3 - Apresentação do empreendimento:

Objetivo: Nesta parte do plano, a idéia ficar claro a oportunidade de negócio que será aproveitada, quais necessidades de mercado ela atende, como estas necessidades serão aproveitadas, qual o produto que será oferecido e, por fim, como será a atuação da empresa no mercado.

3.3.1 Segmento de atuação:

Nesta parte do seu plano, você deve descrever com o maior nível de detalhamento possível o ramo de atuação da empresa.

3.3.2 Histórico:

Aqui, a equipe deve detalhar como surgiu a idéia do negócio e quais são as expectativas sobre o mesmo. Deve ser feita uma breve explicação de como e quando a equipe pretende iniciar o empreendimento e, se já houver uma empresa, qual o estágio atual da mesma.

Neste histórico, também devem constar as oportunidades enxergadas que serão exploradas para constituição, implantação e consolidação do negócio e cabe apresentar os membros da equipe que formarão a empresa, juntamente com as competências profissionais de cada um e suas experiências anteriores que serão relevantes para a empresa.

3.3.4 Cenário:

Nesta parte de seu plano, descreva o contexto atual e as tendências do segmento no qual atuará sua empresa, identificando aspectos econômicos, sociais, políticos e tecnológicos que possam influir de alguma forma na empresa.

Realizar esta etapa com zelo ajudará muito em futuros planejamentos e permitirá detectar oportunidades e ameaças ao negócio.

Uma vez que se tenha efetuado estes três itens com cuidado, a oportunidade de negócio estará caracterizada e o plano terá deixado uma visão do contexto no qual a empresa irá se inserir.

A partir de agora, seu plano começará a entrar no âmbito estratégico de seu negócio, de modo que fique claro como a empresa atuará para obter sucesso.

3.3.5 Definindo a missão:

“Para quem não sabe aonde vai, não há ventos favoráveis” -
Ditado popular.

Um dos fatores determinantes para o sucesso de um futuro negócio é ter a compreensão do que realmente é o seu negócio e o que se pretende realizar através dele.

A missão de uma empresa expressa sua razão de existir, a finalidade do negócio em si e o que ela faz. Ela representa a identidade da mesma perante os clientes, colaboradores e investidores. Permitirá que muitas pessoas, com diferentes graus de envolvimento,

compreendam o negócio, dando-lhe uma ferramenta extra para alinhar pessoas com os objetivos de sua empresa.

Uma reflexão sobre as questões abaixo constitui uma técnica para elaborar a missão da empresa.

- O que a empresa faz?
- Para quem ela faz?
- Por que ela faz?
- Como ela faz?
- Que valor ela agrega ao meio com o qual interage?

Uma vez definida, a missão deverá ser revisada, de forma a garantirmos que ela:

- Defina o porquê da empresa existir (o que ela faz e como faz);
- Seja um desafio para a empresa;
- Seja simples, curta e clara;
- Seja um consenso entre os dirigentes;
- Seja um compromisso de todos.

3.3.5 Visão:

A visão é um objetivo a longo prazo. É o posicionamento, no mercado, almejado pelos empreendedores para suas empresas, num horizonte de alguns anos. Como tal, a visão dependerá muito da noção de sucesso que os empreendedores têm de seu negócio e seu segmento de atuação. Ela pode vislumbrar a empresa como líder de vendas em seu segmento, como uma referência em qualidade ou ainda consolidar algum produto inovador que ainda não está totalmente inserido na sociedade.

A visão deve ser um desafio que a empresa deseja superar para, então, obter sucesso no mercado.

3.3.6 Análise estratégica:

Analisando a empresa e o mercado no qual ela se inserirá, a equipe deve captar os fatores que podem influir no negócio e separá-los em:

Ambiente externo: fatores que influenciam o negócio e, sobre os quais, os empreendedores não podem exercer influência direta. E estes devem ser separados em:

- **Oportunidades**, que são fatores externos que promovam e beneficiem o desenvolvimento do negócio.

- **Ameaças**, que são fatores externos negativos que comprometem o desenvolvimento do negócio ou ameaçam sua existência.

Ambiente interno: fatores que influenciam o negócio e, sobre os quais, os empreendedores podem exercer influência direta. Eles devem ser separados em:

- **Forças:** características internas que favorecem o desenvolvimento do negócio.

- **Fraquezas:** fatores inerentes à empresa que prejudicam o desenvolvimento do negócio.

3.3.7 Fatores críticos de sucesso:

Com os dados da análise estratégica feita acima, os empreendedores chegarão aos fatores críticos de sucesso. Eles são as condições que devem ser cumpridas para que o negócio seja bem sucedido, sendo obtidos da seguinte forma:

Confrontando-se os pontos fortes da empresa com as oportunidades, é possível detectar as situações com maior potencial para favorecer o sucesso do negócio.

Confrontando-se os pontos fracos da empresa com as ameaças, é possível detectar as situações que representam maiores riscos ao sucesso do negócio.

Com os resultados das análises acima, ficará mais clara ao empreendedor a escolha de qual estratégia adotar, uma vez que serão explicitadas quais oportunidades que a empresa pode aproveitar melhor e de quais ameaças ela precisa se proteger mais intensamente.

Feitas estas análises, o plano de negócios terá indicado, de maneira primária, um mapa com a visão da empresa (o ponto de chegada) e quais os possíveis caminhos que esta seguirá para alcançar seu intuito.

Esta visão estratégica do negócio permitirá, então, definir objetivos e metas para implementar, consolidar e desenvolver seu negócio.

3.3.8 Objetivos estratégicos:

Estes objetivos decorrem diretamente dos fatores críticos de sucesso e devem ser elaborados de forma a aproveitar as maiores oportunidades do negócio, defendê-lo das ameaças, diminuir as fraquezas e potencializar as forças internas.

Tais objetivos devem ser concordantes com a missão da empresa.

3.3.9 Metas:

As metas serão marcos que a empresa deverá atingir, de forma a alcançar o sucesso. Além disso, elas permitem um acompanhamento objetivo do desempenho do negócio.

Metas devem ser gerenciadas por responsáveis definidos e, também, devem ser elaboradas de forma a serem:

- Específicas: Uma meta deve ser clara e objetiva. Ela deve ser definida de modo que se saiba exatamente o que será atingido por meio dela.

- Mensuráveis: Uma meta deve ser especificada a fim de que se saiba exatamente se ela foi atingida, superada (e o quanto ela foi superada) ou não alcançada (e quanto faltou para alcançá-la).

- Alcançáveis: Deve haver sobriedade e realismo ao se definir uma meta. Metas impossíveis ou não condizentes com a realidade do negócio tendem a prejudicar uma análise madura do desenvolvimento do mesmo, além de serem fontes de desmotivação dos envolvidos.

- Relevantes: A meta deve fazer sentido e ter um porquê de existir, bem como possuir um resultado esperado.

- Temporais: Toda meta deve ter prazos relacionados. Eles devem definir, com precisão, as datas de início e término das ações que serão tomadas com relação à meta.

3.4 Os produtos:

Objetivo: Nesta parte do plano de negócios, serão melhor explicitados os produtos ou serviços que a empresa pretende oferecer. É, por meio desta seção, que ela pode tornar conhecidas as características, benefícios e aspectos de implementação comercial dos produtos e serviços.

3.4.1 Descrição:

Deve ser feita uma primeira descrição de seus produtos, da forma mais leiga possível e sem jargões técnicos, de forma que qualquer pessoa possa compreender sua finalidade de uso. Apresentam-se, aqui, as principais características tecnológicas, atributos e benefícios de cada produto. Além disso, devem ser previstos, também, seus tempos de obsolescência, suas aplicações e seus diferenciais competitivos.

Uma possível estrutura:

- Descrição;
- Tecnologia utilizada (características técnicas e desempenho);
- Tempo de obsolescência;
- Aplicação;
- Diferenciais.

Esta descrição de produtos também agrega muito valor ao empreendedor, pois permitirá que ele reflita sobre as características e benefícios que seus produtos oferecem, confrontando-os com as necessidades e expectativas dos consumidores potenciais.

A estimativa de obsolescência também é muito importante, já que ela dará, ao empreendedor, embasamento para avaliar o ciclo de vida de um determinado produto e, com isso, organizar a produção do mesmo dentro de sua empresa.

Uma alternativa para enfrentar a concorrência é possuir valores únicos ou diferenciais. Assim, quanto mais características que beneficiem o cliente houverem, maior será o destaque deste produto no quesito diferencial competitivo.

Uma descrição dos diferenciais e do valor que estes agregam para o cliente permite avaliar, com maior clareza, o potencial do produto.

3.4.2 Produtos em desenvolvimento:

Caso a empresa tenha produtos que ainda estejam em fase de desenvolvimento e não tenham especificações definidas, convém descrever os seguintes aspectos para cada um dos produtos que estejam nesta situação:

- **Histórico:** explicação do porquê do desenvolvimento, a tecnologia que existe e será aplicada, a inovação tecnológica pretendida e o tempo previsto para desenvolvimento.
- **Estágio tecnológico:** descrição do ponto em que o desenvolvimento se encontra e quais foram os resultados obtidos, como: concepção, comprovação de viabilidade técnica, projeto básico, protótipo ou unidade piloto, testes, pesquisa de mercado, etc.
- **Estratégia de desenvolvimento utilizada**
- **Descrição de possíveis parcerias com instituições de pesquisa**

3.4.3 Processos:

Para os produtos que já estão desenvolvidos, construa fluxogramas de seus processos de fabricação, indicando todas as etapas existentes. Para os produtos em desenvolvimento, faça fluxogramas de seus processos de desenvolvimento.

A definição clara dos processos de fabricação ou desenvolvimento permitirá planejar os recursos necessários para a sua execução.

Se possível, defina também outros processos que deverão estar presentes durante o funcionamento da empresa, como vendas, marketing, etc.

3.4.4 Recursos:

Com base nos processos definidos anteriormente, devem ser definidos os recursos que serão necessários.

Os recursos humanos devem ser mapeados de forma que se saiba quais tipos de pessoas a empresa necessitará, em que quantidade, quais habilidades elas deverão ter e que funções exercerão. Feito isto, devem ser listados quais destes recursos a empresa já possui e quais devem ser providenciados.

Os recursos físicos, como espaço, instalações, infra-estrutura, equipamentos e demais bens materiais necessários ao funcionamento da

empresa também precisam ser mencionados. Estes recursos devem ser levantados com o maior nível de detalhe possível, pois permitirão efetuar o planejamento financeiro da empresa.

3.4.5 Fornecedores:

Aqui, serão listados todos os insumos necessários ao processo de produção, além dos fornecedores (atuais, disponíveis e potenciais) destes insumos.

3.4.6 Alianças estratégicas necessárias:

Caso sua empresa venha a fazer uso de alianças, defina as entidades com as quais se pretende fazer estas alianças, qual o tipo de pacto desejado (determinadas etapas da produção, garantia de qualidade, viabilização de comercialização ou distribuição, realização do pós-venda, etc.) e quais são os benefícios esperados por ambas as partes.

Assim, após ter levantado todos os dados anteriores, o seu plano de negócios terá especificado seus produtos, seus respectivos potenciais de comercialização e todas as variáveis envolvidas em seu processo de produção.

Com base nisto, é possível, então, definir metas para a implementação da produção dos produtos.

3.4.7 Metas para produtos:

Neste item, devem ser listadas as metas específicas relacionadas ao quesito “produto”, por exemplo: desenvolvimento de novos produtos, busca de patentes, melhorias no processo, aquisição de máquinas, contratação de pessoas, obtenção de registros, estabelecimento de alianças, etc.

Estas metas devem, também, ser específicas, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e temporais.

3.5 Análise de Mercado:

3.5.1 Mercado Consumidor

Um dos fatores determinantes da viabilidade de um negócio é o seu mercado consumidor. O estudo do mercado a ser atingido oferece informações importantes para a estruturação do negócio. A

determinação do mercado consumidor passa pela definição do público-alvo, dos clientes e da segmentação do mercado.

3.5.2 Público Alvo

O público alvo é composto pelas pessoas cujas necessidades, seu produto propõe-se a suprir, ou seja, são os usuários do produto. A definição do público alvo faz-se essencial no estágio inicial de um empreendimento, visto que não será possível planejar o atendimento de uma fatia grande do mercado, já que o estágio inicial de mercado não é marcado por volume.

3.5.3 Clientes

Deve-se atentar ao fato de que nem sempre o usuário do produto é o seu comprador. Assim sendo, é importante identificar o cliente. Isso permitirá a tomada de decisões mais embasadas a respeito da disponibilidade do produto, do preço, além de outras variáveis de marketing.

3.5.4 Segmentação

No início de um negócio, pode ser recomendado concentrar-se em um seleto grupo de clientes (nicho de mercado). Isso quer dizer que, de um enorme grupo de clientes em potencial que teriam suas necessidades atendidas pelo produto/serviço, faz-se uma segmentação de mercado, até chegar ao grupo particular de clientes.

Para atender a todos os segmentos, seria necessário dispor de mais recursos e conhecimento, devido às diferentes exigências de cada segmento. Logo, observa-se que, com a segmentação de mercado, as empresas podem aumentar suas chances de sucesso, já que focam os seus esforços e recursos em uma linha de produtos mais enxuta.

3.5.5 Concorrentes

Na análise de mercado, é importante, também, conhecer quais são os concorrentes (lembre-se que o fato do seu produto ser uma inovação tecnológica não implica a inexistência de concorrentes). É importante que também se lembre dos concorrentes indiretos, isto é, fabricantes de produtos diferentes do seu, mas que atendem às mesmas necessidades.

Se existirem dados acessíveis e confiáveis, é recomendado apresentar, através de diagramas (formato "pizza" – market share), a divisão do mercado entre sua empresa e os concorrentes diretos.

Caso contrário, ao invés de uma análise quantitativa, pode-se realizar uma análise qualitativa, na qual o foco é a identificação dos pontos fortes e fracos de seus concorrentes.

3.5.6 Participação pretendida no mercado

Tomando como base as definições e informações anteriores, a saber: mercado consumidor e concorrentes, algumas análises podem ser feitas:

- Qual é o comportamento previsto do mercado considerado?
- De que forma este mercado é influenciado por tendências?
- Quais são as tendências? Se possível, apresente dados e taxas relacionadas ao crescimento/retração previstas.
- Quais são as pretensões da empresa, em termos percentuais, de atendimento de mercados?

Após a definição dos pontos apresentados acima, liste as metas de ações específicas para o quesito "Mercado". Por exemplo: conquista de novos clientes, exploração de novos nichos, aumento da participação no mercado, atuação no mercado externo, etc).

3.6 Plano de Marketing

O plano geral de marketing de uma empresa definirá a estratégia a ser utilizada para planejar e dirigir operações relacionadas ao ajuste das forças para as mais vantajosas posições. As operações que podem ser planejadas através da estratégia de marketing são bastante abrangentes, por isso, quando falamos em Estratégia de Marketing, devemos ter em mente os chamados *4P's do Marketing*¹:

- Produto
- Preço
- Praça
- Promoção

3.6.1. Produto (Posicionamento)

¹ McCarthy, E.J. Basic Marketing: A Managerial Approach. New York. Home-wood. 4ª ed p.44

O posicionamento refere-se à maneira como os consumidores percebem sua empresa e seu produto em relação à concorrência. Os negócios encontram-se agrupados de maneira semelhante à distribuição demográfica dos indivíduos. Os grupos podem incluir localização geográfica, vendas anuais, número de empregados, número de anos no ramo, setor ao qual o negócio pertence, etc. O esforço de posicionamento deve ser realizado a fim de manter a imagem do produto/serviço no mercado, segundo as políticas de posicionamento previamente estabelecidas.

Nesse sentido, apresente as características de seu produto que fazem com que o cliente opte por sua empresa, ou seja, quais são seus diferenciais em relação à concorrência?

3.6.2. Preço

O preço é uma ferramenta efetiva de marketing, pois ele afeta a demanda, influencia a imagem do produto e, além disso, pode ajudar você a atingir o seu mercado alvo. Ele depende do valor do seu produto, do ponto de vista do consumidor. Logo, está diretamente relacionado ao benefício aparente da mercadoria em questão.

Estime quanto o seu cliente está disposto a pagar; ou, caso isso seja inviável, determine uma política de preços que relacione de que forma os preços atrairão novos clientes e a manterão os clientes já conquistados.

3.6.3. Praça (Canais de Distribuição)

Os canais de distribuição representam as diferentes maneiras pelas quais o produto é colocado à disposição do consumidor. O propósito do processo de distribuição é levar ao consumidor o que ele precisa.

Existem duas maneiras de vender o produto: as vendas diretas e as vendas indiretas:

Venda direta é a maneira mais usada de distribuição. Uma empresa vende diretamente seus produtos através da sua equipe de vendas e, adicionalmente, pode ou não controlar o processo de distribuição. Existem empresas integradas verticalmente que gerenciam toda a cadeia produtiva, desde a produção de matéria-prima, passando pela produção efetiva, até a distribuição. Outras são integradas até a produção, deixando os canais de distribuição em mãos de terceiros

mediante vendas indiretas. Existem vantagens e desvantagens, que variam em função do grau de eficiência de cada empresa, do controlar os canais de distribuição. Para algumas pode ser vantajoso controlar a distribuição. Para outras, a terceirização é a melhor opção.

Venda indireta é aquela realizada usando-se a estratégia de canais de distribuição. A empresa pode vender sua produção ao atacadista que, por sua vez, vende ao varejista e este repassa ao consumidor final. A empresa também pode vender, simultaneamente, ao atacadista, varejista, distribuidor e representante, aplicando diferentes preços, conforme a estratégia de canal utilizada.

Determine se a localização de sua empresa é um fator influente para o sucesso do negócio. Justifique.

Determine quais serão os canais de distribuição que seus produtos percorreram para chegar até seus clientes.

3.6.4. Promoção

A promoção é um estímulo ao marketing utilizado para gerar demanda ao produto ou serviço. O propósito da promoção é poder dizer ao público que você tem o produto ou o serviço que satisfaz a demanda do consumidor da melhor forma. Os objetivos da promoção são:

- Informar
- Persuadir
- Lembrar

Estabeleça quais serão os instrumentos de divulgação de seus produtos e de que forma se dará a sensibilização de seu público-alvo.

Uma ferramenta que possibilitará a análise dos 4 P's de Marketing de forma eficiente é a elaboração de um fluxograma de atendimento ao cliente. Nele, devem ser apresentados todos os processos relacionados ao atendimento do cliente, desde o contato com ele, passando pela produção e comercialização de seu produto ou serviço, até o pós-venda.

Determine as metas referentes ao marketing, como: criação de tabelas de preços, criação de logotipo, elaboração de material de divulgação,

registro de domínio na Internet, registro junto à FAPESP, participação em feiras, etc.

3.7 PLANO FINANCEIRO:

Um planejamento financeiro bem feito é um item importante ao se iniciar um negócio, pois, através dele, será verificada a viabilidade econômica do negócio. Uma vez constatada a viabilidade, será possível demonstrá-la, de forma objetiva, para possíveis parceiros e investidores.

Outra vantagem do planejamento financeiro é o fato de ele permitir que enxerguemos mais claramente e planejemos como o negócio irá funcionar, uma vez que, neste plano, serão descritos todos os recursos necessários para o funcionamento do negócio e o quanto eles custarão, em dinheiro, para a empresa.

Enxergar quais recursos serão necessários ajudará a avaliar se os processos pensados inicialmente para o funcionamento da empresa estão completos, ou se falta alguma coisa para que a empresa funcione.

Se o plano financeiro for bem elaborado, ajudará a gestão financeira da empresa após seu nascimento, servindo de guia para seus primeiros meses ou anos. A má gestão de recursos financeiros ainda é uma das principais causas de mortalidade de empresas incipientes. Assim, o planejamento financeiro consistente é mais um artifício que o empreendedor tem a seu favor.

Etapas de um planejamento financeiro:

- Investimento Inicial;
- Custos operacionais;
- Determinação de preço;
- Indicadores de desempenho econômico.

3.7.1 Investimento Inicial:

O investimento inicial é o montante que deverá ser aplicado para a manutenção do negócio no início de sua vida, antes que as receitas de sua empresa sejam capazes de cobrir os custos de operação.

Para calculá-lo, devem ser considerados tanto o investimento físico, quanto o investimento financeiro.

O investimento físico é o montante destinado à compra de bens materiais duráveis, que não serão consumidos no dia-a-dia da empresa, como equipamentos, imóveis, ferramentas, veículos, etc. Trata-se de bens que serão adquiridos e utilizados durante um tempo de vida útil e

constituem o patrimônio do negócio, ou o “ativo imobilizado”, em linguagem financeira.

Já o investimento financeiro, é o montante necessário à formação do capital de giro da empresa, que será usado para a manutenção das operações dela. Gastos com matéria-prima, estoque e salários se enquadram nesta categoria. Em síntese, o capital de giro deve suprir todos os custos físicos, além de gastos com fornecedores e encargos trabalhistas (tanto o salário, quanto os encargos sociais decorrentes). Ele deve prover, ainda, alguma margem de segurança para contingências.

Para calcular o capital de giro, é necessário definir os custos operacionais (algo que será visto mais adiante).

O Capital de giro será o responsável por cobrir os custos operacionais até que a receita de determinado mês seja suficiente para cobrir os custos do mesmo período. Note que a organização do planejamento em meses é simplesmente ilustrativa. O empreendedor, com sua estratégia, e, tendo em vista as peculiaridades do negócio, é quem irá definir o intervalo mais adequado, seja ele semanal, bimestral, semestral, etc.

Dependendo do risco do negócio, uma alternativa a se considerar é a margem de segurança. Supondo a expectativa de que determinado negócio passe a dar lucro por volta do oitavo mês. Entretanto, se o empreendedor conseguir, com seu planejamento, ter alguma certeza de que, no máximo, até o décimo mês isso será concretizado, o mais seguro é optar por considerar o capital de giro necessário para dez meses de operação.

Evidentemente, criar altas margens de segurança pode, paradoxalmente, não transmitir segurança alguma, já que fica claro que o empreendedor não está muito certo dos riscos do negócio e do planejamento que efetuou, além de que altos valores de investimento inicial podem diminuir a atratividade para alguns investidores.

Assim, o empreendedor deve procurar um ponto de equilíbrio entre segurança e otimização de custos, quando ele for definir seu capital de giro. Tendo o Capital de giro e o Investimento Físico definidos, o Investimento inicial pode ser calculado pela soma desses dois montantes.

3.7.2 Custos operacionais:

Definir os custos operacionais significa definir o montante necessário a cada período do planejamento. No caso de um planejamento mensal, por exemplo, o montante necessário deve cobrir as despesas do período de 30 dias.

Os custos operacionais dividem-se em custos fixos e custos variáveis.

Custos fixos:

Os custos fixos são aqueles que não dependem muito do volume de produção ou de vendas. Já os variáveis são aqueles que dependem diretamente dos dois fatores citados acima.

Como exemplos de custo fixo, podemos citar o aluguel do imóvel utilizado pelo empreendimento, ou, no caso de um empreendimento que não utilize água como um insumo, podemos mencionar o consumo de água, já que ele não sofrerá grande influência com o aumento de vendas ou produção do negócio. Custos com funcionários que estarão sempre presentes, não dependendo também do volume de negócios, também devem ser considerados custos fixos.

Dentro dos custos fixos, também deve ser incluída uma parcela destinada à proteção dos investimentos realizados. Este dinheiro servirá para cobrir a depreciação da infra-estrutura adquirida.

No caso de um computador, por exemplo, podemos estimar um tempo de vida útil, depois do qual ele estará obsoleto, sendo necessário comprar outro. É preciso, portanto, que, ao final de sua vida útil, haja dinheiro em caixa já reservado para a compra de um novo. Assim, a divisão do preço de um novo computador pelo número de meses de vida útil estimado para o mesmo nos dará a quantia que deverá ser guardada por mês para a compra de um novo similar, quando o atual estiver obsoleto.

O mesmo raciocínio deve ser usado para maquinários que tenham sua vida útil dependente do desgaste ou para reparos de imóveis.

Devem ser levantados todos os custos de depreciação e quanto deve ser arrecadado por mês para cobri-los e, somando todos esses valores levantados, chegamos à parcela que deve ser incluída nos custos fixos para a proteção de investimentos.

Custos variáveis:

Analogamente, os custos variáveis são aqueles que dependem do volume de vendas ou de produção do negócio em questão.

Como exemplo, podem ser citados: mão-de-obra contratada esporadicamente, matéria-prima e tributos.

Com relação aos impostos, a empresa deve escolher o sistema tributário mais adequado para ela. Consultar um contador ajudará a escolher o melhor regime para a empresa e, então, determinar quais serão os possíveis custos relacionados à tributação.

Existem três sistemas tributários:

- O recolhimento através da análise do lucro real;
- O recolhimento através da análise do lucro presumido;
- O recolhimento através do SIMPLES – Sistema Unificado de Pagamento de Impostos e Tributos, do Governo Federal e que já disponível em vários estados também para os impostos estaduais.

Para um maior aprofundamento sobre tributos, os seguintes sites podem ser consultados:

www.receita.fazenda.gov - Neste *site*, você encontrará todas as informações sobre os tributos federais. Nele, você também poderá obter, no item *links*, informações sobre os demais tributos estaduais e municipais.

www.sebrae.com.br - Neste *site*, você encontrará uma série de informações relacionadas à constituição jurídica e a tributos que incidem sobre as micro e pequenas empresas.

www.previdenciasocial.gov.br - Neste *site*, você encontra informações sobre a previdência e assistência social (folha de pagamento, décimo terceiro, FGTS, etc).

Custo de produção:

Uma vez que tenham sido definidos os custos fixos e variáveis da empresa, é possível determinar o custo de produção por unidade.

Para isto, siga os seguintes passos:

- Determine o total de custos variáveis por unidade de produto.
- Determine o total de custos fixos.
- Levante o total de produtos a serem produzidos.
- Divida o total de custos fixos pelo número de unidades a serem produzidas.
- Some o resultado obtido com o custo variável por produto.

3.7.3 Determinação do preço de venda:

Para estabelecer-se o preço de venda do produto, deve ser utilizado o custo unitário de produção (calculado no item anterior) e determinar o custo de comercialização unitário.

O custo de comercialização unitário é calculado dividindo-se os custos totais de comercialização pelo número de itens produzidos.

Os custos de comercialização são constituídos pelos(as):

- **Custos de divulgação**, que são os gastos com marketing efetuados para tornar o produto mais conhecido pelo consumidor em potencial.

- **Comissões de venda**, que são as comissões pagas aos vendedores ou representantes comerciais que distribuem o produto.

- **Impostos sobre a venda**, que, geralmente, são: o ICMS, o ISS ou o IPI. Saiba que um contador poderá orientá-lo sobre os impostos específicos do seu produto.

- **Previsões para perdas**, que são feitas para cobrir prejuízos de avarias, perdas ou roubo de mercadoria.

- **Fretes**, que são os gastos de transporte do local de produção até o ponto de venda.

Após ter sido definido o custo de comercialização, deve ser escolhida a margem de lucro almejada, com base em pesquisas de mercado e na estratégia do empreendedor.

Com estes dados, é possível de terminar o preço da venda da seguinte forma:

$$PVU = \frac{CUP}{100 - (CC\% + ML\%)} \times 100$$

PREÇO DE VENDA

PVU: Preço de Venda Unitário final ao consumidor;

CUP: Custo unitário de Produção, calculado anteriormente;

CC: Custo de Comercialização unitário;

ML: Margem de Lucro Bruta (antes do imposto de renda).

Lucro:

Uma maneira de se calcular o lucro obtido é seguir os passos abaixo:

- Determinar a receita total, que é igual à quantidade de unidades vendidas multiplicada pelo preço unitário de venda.

- Determinar os custos variáveis totais, cujo valor é calculado somando-se os custos variáveis de produção com os custos de comercialização.

- Determinar a margem de contribuição ao lucro, subtraindo-se, do valor da receita total, o valor dos custos variáveis totais.

- Determinar o lucro, subtraindo-se os custos fixos do valor da margem de contribuição ao lucro.

3.7.4 Indicadores de desempenho:

Neste tópico, será apresentado como calcular:

- A lucratividade,
- A rentabilidade,
- O prazo de retorno do investimento e
- O ponto de equilíbrio do negócio, permitindo, dessa forma, avaliar se seu negócio é economicamente viável.

A lucratividade é um indicador de eficiência do negócio ou, alternativamente, uma medida do ganho da empresa em relação ao seu volume de venda. Ela pode ser calculada dividindo-se o lucro líquido total em um período sobre a receita total no mesmo período.

A rentabilidade é um indicador de atratividade do negócio, uma medida do quanto de retorno, ao investimento inicial, um negócio provê em um período de tempo de análise. Ela é calculada dividindo-se o lucro líquido total pelo valor investido no negócio.

O prazo de retorno do investimento é o tempo que levará para o empresário recuperar o dinheiro investido no negócio. Ele pode ser calculado dividindo-se o valor investido no empreendimento pelo lucro líquido mensal médio.

Ponto de equilíbrio é o número de unidades que precisam ser vendidas em um período de tempo (mensalmente, por exemplo), para que a empresa não tenha prejuízo.

Primeiramente, calcula-se a margem de contribuição unitária para o lucro subtraindo-se, do preço de venda unitário, o valor dos custos variáveis totais unitários (custo variável de produção por unidade somado ao custo de comercialização unitário). Tendo este valor, dividem-se os custos fixos da empresa pela margem de contribuição ao lucro unitário e, assim, obtém-se o ponto de equilíbrio.

De posse destas informações, faça agora o seu plano financeiro seguindo a metodologia acima. Isto permitirá que se compreenda o quanto de recursos financeiros o empreendimento demanda em sua implantação e posterior manutenção e que retorno financeiro o mesmo proporciona. Desta forma será possível avaliar a viabilidade do negócio.

Para que o planejamento financeiro da empresa fique de acordo com a realidade de mercado, recomenda-se que se faça uma análise de Engenharia Econômica sobre os valores das entradas e saídas. Isso é feito determinando-se o valor das parcelas a serem investidas no futuro da empresa. Tal análise não será cobrada nos planos de negócio que serão desenvolvidos no Ser Empreendedor.

3.8 Sumário Executivo

O Sumário Executivo é a principal seção do Plano de Negócios, pois é através dele que o leitor decidirá se continuará, ou não, a ler o plano. Portanto, deve ser escrito com muita atenção, revisado várias vezes e conter uma síntese das principais informações que constam no Plano de Negócios.

O Sumário Executivo, apesar de ser apresentado no início do documento do Plano de Negócios, só pode ser desenvolvido após a realização de todas as análises propostas neste Manual. O Sumário deve ser uma descrição sucinta e abrangente do seu negócio, não devendo ultrapassar o limite de duas páginas.

Os aspectos que devem estar contidos em um Sumário Executivo são:

- **A empresa e o produto:** a oportunidade que foi identificada, sua transformação em um negócio e o que vai ser vendido.

- Qual a **missão da empresa**, a imagem que se pretende projetar dela e os fatores críticos de sucesso?
- Qual o **mercado** para os produtos da empresa e como será feita a abordagem deste mercado?
- Um resumo das formas como o produto ou serviço será vendido, como ele(s) se manterão atualizado(s) e, como serão cumpridos os objetivos da empresa. Isto é, o **plano de operações** da empresa.
- Quem são **seus sócios** e qual é **a estrutura** de propriedade da empresa?
- Quais são os **investimentos** necessários para a empresa se posicionar no mercado?
- Qual a **receita prevista** e a forma de sua evolução? Em que ponto a empresa passa a ter receitas capazes de cobrir suas despesas?

Elabore seu sumário, levantando os pontos acima, de forma a ser fiel às análises desenvolvidas no seu plano de negócios e demonstrando o potencial de sucesso de seu empreendimento.

Últimas Palavras

“Um bom plano abre portas. Um plano ruim, as fecha.
Sem plano, sem porta!”

Anderson Thees