

## **PLANO DE NEGÓCIO – Faça você mesmo**

O plano de negócio é um documento escrito que tem o objetivo de estruturar as principais idéias e opções que o empreendedor analisará para decidir quanto à viabilidade da empresa a ser criada. Também é utilizado para a solicitação de empréstimos e financiamento junto a instituições financeiras, bem como para expansão de sua empresa.

Numa visão mais ampliada, o plano de negócio tem as seguintes funções:

- Avaliar o novo empreendimento do ponto de vista mercadológico, técnico, financeiro, jurídico e organizacional;
- Avaliar a evolução do empreendimento ao longo de sua implantação: para cada um dos aspectos definidos no plano de negócio, o empreendedor poderá comparar o previsto com o realizado;
- Facilitar, ao empreendedor, a obtenção de capital de terceiros quando o seu capital próprio não é suficiente para cobrir os investimentos iniciais.

### **Análise de Riscos**

O conhecimento de alguns aspectos da vida das empresas deve permitir a avaliação do grau de atratividade do empreendimento, subsidiando a decisão do futuro empresário na escolha do negócio que pretende desenvolver. Basicamente, os riscos do negócio referem-se a:

**Sazonalidade** - se caracteriza pelo aumento ou redução significativos 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, é considerada fator negativo na avaliação do negócio.

**Efeitos da economia** - a análise da situação econômica é questão importante para a avaliação da oportunidade de negócio, já que alguns deles são gravemente afetados, por exemplo, por economias em recessão.

**Controles Governamentais** - setores submetidos a rigorosos controles do governo, nos quais as regras podem mudar com frequência, oferecem grande grau de risco e são pouco atraentes para pequenos investidores.

**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.

**Setores em estagnação ou retração** - nestes setores, há uma procura menor que a oferta de bens/serviços, o que torna a disputa mais acirrada. Nas épocas de expansão e prosperidade de negócios, ao contrário, novos consumidores entram no mercado, promovendo a abertura de novas empresas.

**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; Existência de contratos, patentes e marcas que dificultam a legalização da empresa; Outros.

## O que é preciso saber

**1 - Conhecer o ramo de atividade** – É preciso conhecer alguns dados elementares sobre o ramo em que pretende atuar, possibilidades de atuação dentro do segmento (ex. confecção é o ramo; pode-se atuar com jeans, malha, linho...para público infantil, adulto, feminino...).

**2 - Conhecer o mercado consumidor** – O estudo do mercado consumidor é um dado importante para o empreendimento, pois abrange 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. Essas são algumas indagações que podem ter respostas mais adequadas quando se conhece o mercado consumidor.

**3 – Conhecer o mercado fornecedor** – Para iniciar e manter qualquer atividade empresarial, a empresa depende de seus fornecedores – o mercado fornecedor. O conhecimento desse mercado vai se refletir nos resultados pretendidos pela empresa.

Mercado fornecedor é aquele que fornece à empresa os equipamentos, máquinas, matéria-prima, mercadorias e outros materiais necessários ao seu funcionamento.

**4 - Conhecer o mercado concorrente** – O mercado concorrente é composto pelas pessoas ou empresas que oferecem mercadorias ou serviços iguais ou semelhantes aos que você pretende oferecer. Este mercado deve ser analisado criteriosamente, de maneira que sejam identificados: quem são meus concorrentes? que mercadorias ou serviços oferecem? quais são as vendas efetuadas pelo concorrente? quais os pontos forte e fracos da minha concorrência? os seus clientes lhes são fiéis?

**5 - Definir produtos a serem fabricados, mercadorias a serem vendidas ou serviços a serem prestados** - É preciso conhecer detalhes do seu produto/serviço. Ofereça produtos e serviços que atendam as necessidades de seu mercado.

Defina qual a utilização do seu produto/serviço, qual a embalagem a ser usada, tamanhos oferecidos, cores, sabores...

**6 - Analisar bem a localização de sua empresa** – Onde montar o meu negócio? A resposta certa a essa pergunta pode significar a diferença entre o sucesso ou o fracasso de um empreendimento. Tudo é importante para esta escolha e deve ser observado e registrado.

**7 - Conhecer marketing** – Marketing, como muitos pensam, não é só propaganda. Marketing é um conjunto de atividades desenvolvidas pela empresa, para que esta atenda desejos e necessidades de seus clientes. As atividades de marketing podem ser classificadas em áreas básicas, que são traduzidas nos 4 P's do marketing. São eles: Produto, Pontos de Venda, Promoção (Comunicação) e Preço.

**8 - Processo operacional-** Este item trata do como fazer. Devem ser abordadas tais questões: que trabalho será feito e 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: você? um futuro sócio? ou um profissional contratado?

**9 - Projeção do volume de produção, de vendas ou de serviços** - É prudente que o empreendedor ou empresário considere: 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 dos recursos materiais - máquinas, instalações; a disponibilidade de recursos financeiros; a disponibilidade de matéria-prima, mercadorias, embalagens e outros materiais necessários.

**10 – Projeção da necessidade de pessoal** – Identifique o número de pessoas necessárias para o tipo de trabalho e que qualificação deverão ter, inclusive o do serviço de escritório.

**11 - Análise financeira** – É necessário fazer uma estimativa do resultado da empresa, a partir de dados projetados, bem como, uma projeção do capital necessário para começar o negócio, pois terá que fazer investimento em local, equipamentos, materiais e despesas diversas, para instalação e funcionamento inicial da empresa.

## PLANO DE NEGÓCIOS – Faça você mesmo

### INTRODUÇÃO

É um instrumento que visa estruturar as principais concepções e alternativas para uma análise correta de viabilidade do negócio pretendido, proporcionando uma avaliação antes de colocar em prática a nova idéia, reduzindo assim, as possibilidades de se desperdiçarem recursos e esforços em um negócio inviável. Também é utilizado para a solicitação de empréstimos e financiamento junto a instituições financeiras, bem como, para expansão de sua empresa.

Pessoa Física: \_\_\_\_\_  
C.P.F: \_\_\_\_\_  
Razão Social: \_\_\_\_\_  
C.N.P.J: \_\_\_\_\_  
Data de \_\_\_\_\_  
Endereço: \_\_\_\_\_  
Telefone: \_\_\_\_\_

### CARACTERIZAÇÃO DO EMPREENDIMENTO

A questão visa conhecer a finalidade do plano de negócios: criando um negócio (implantação), expandindo um negócio já existente ou modificando a localização de sua empresa (relocalização).

- ( ) Implantação
- ( ) Expansão/Modernização
- ( ) Relocalização

Faça uma síntese do tipo de empreendimento que você pretende implementar.

A pergunta pretende identificar de forma clara e objetiva, o ramo em que pretende atuar e os motivos que o levaram a tomar esta decisão. É interessante oferecer detalhes sobre o empreendimento. Por exemplo: se deseja montar um restaurante, qual é a proposta? self-service (a kg ou preço único) ou a la carte?; se é um comércio, atacadista ou varejista? e assim por diante.

---

---

---

---

---

---

## ANÁLISE DE MERCADO E COMPETITIVIDADE

Descreva quais são as oportunidades que você percebe em seu empreendimento.

Muitas oportunidades são encontradas pela identificação de tendências. Estas tendências merecem rigorosa atenção por parte das empresas para se detectar uma nova oportunidade.

---

---

---

---

---

---

Quais são as principais ameaças ao seu negócio?

As ameaças também são uma constante e surgem de todas as esferas: do desinteresse do mercado consumidor por seu produto à entrada de novos concorrentes com importantes diferenciais competitivos, passando pela carência de insumos e matérias-primas. Por isso, sua atenção às mudanças, chamadas sinais de mercado, deve ser total e contínua, de modo a lhe permitir interagir com previsibilidade e consistência.

---

---

---

---

---

---

## LOCALIZAÇÃO E INSTALAÇÃO

***Faça uma análise dos diversos pontos potenciais existentes para tomar uma decisão sobre o local a ser instalado sua empresa. Abaixo é apresentado um modelo com vários fatores para que se possa fazer uma classificação pelo grau de importância. A escala é de um a cinco em ordem crescente, com 5 sendo o valor mais favorável para sua empresa.***

Através do preenchimento do quadro, você poderá ter um melhor direcionamento quanto as vantagens e desvantagens do local a ser escolhido.

Fatores	1	2	3	4	5
Área comercial movimentada					
Área para vitrines					
Bom acesso rodoviário					

Concorrente mais próximo					
Entrada de serviço para entregas					
Estado do imóvel					
Facilidade de entrada e saída					
Facilidade de estacionamento					
Fluxo de tráfego					
Histórico do local					
Localização da rua					
Melhorias exigidas na locação					
Passagem de pedestres					
Preço do aluguel					
Serviços urbanos					
Taxa de ocupação do local					
Tempo de contrato do aluguel					
Transporte público					
Zoneamento adequado					

O quadro acima poderá ser aplicado para diversos locais e após a definição. Justifique abaixo os motivos que o levaram a esta decisão.

**A escolha do local e o espaço físico onde você pretende instalar seu negócio são decisões muito importantes para o sucesso do empreendimento. O local deve oferecer uma infra-estrutura necessária a seu negócio, ter acesso facilitado aos clientes e fornecedores, enfim, propiciar o seu crescimento.**

---



---



---



---



---



---



---

Defina um layout para suas instalações.

**A alocação e distribuição de seus diversos recursos (mercadorias, estantes, gôndolas, vitrines, prateleiras, depósitos e outros) em suas instalações também são importantes para a integração das atividades a serem executadas para a conquista de níveis de produtividade satisfatórios ao seu negócio. O benefício que um bom arranjo físico (layout) pode trazer é, por exemplo: uma maior facilidade de localização dos itens por parte do cliente, um fluxo mais ágil dos materiais, uma**

disposição mais adequada, etc.

---

---

---

---

---

---

---

---

## CONSUMIDOR

Qual o seu mercado potencial?

Mercado potencial significa identificar seu público principal – para quem você pretende produzir, vender, prestar serviços, etc. (região, sexo, costumes, estilo de vida, renda). Esta análise pode ser estendida para que tipo de empresa (porte, ramo de atuação, nível de faturamento, comércio, indústria), pode ser atendida pelo produto/serviço. Deve-se priorizar os mercados identificados.

---

---

---

---

---

---

---

---

Dimensione seu mercado principal.

As informações quanto ao raio de atuação da empresa, tamanho de mercado, número de clientes/clientes potenciais dentre outras variáveis, podem ser obtidas através da consulta em bancos de dados, de censos econômicos e demográficos, publicações especializadas do setor, associações comerciais e de classes, sindicatos, órgãos do governo federal, estadual e municipal, com os concorrentes ou ainda em pesquisas de mercado junto ao mercado-alvo.

---

---

---

---

---

---

---

---

O setor possui sazonalidade no consumo?

A sazonalidade está ligada diretamente a variação da demanda dos produtos/serviços da empresa. Por exemplo: uma sorveteria tem como pico de vendas no período de verão e uma queda acentuada no consumo desse produto em meses de climas mais frios. Ao conhecer as oscilações que seus produtos/serviços possam sofrer em determinadas épocas do ano, o empresário deve pensar em alternativas para resolver o problema (Exemplo: inserção de novos produtos, promoção, etc.).

---



---



---



---



---



---



---

### FORNECEDOR

Identifique seus fornecedores considerando sua localização, preço, forma e prazos de pagamento, disponibilidade de fornecimento, lote mínimo de compra, etc.

Todos os fatores acima mencionados devem ser levantados para que a empresa possa avaliar a melhor opção para suas necessidades.

6	5	4	3	2	1
Excelente	Muito Bom	Bom	Regular	Ruim	Muito Ruim

Item	Seu Fornecedor Atual	Fornecedor "A"	Fornecedor "B"	Fornecedor "C"	Fornecedor "D"
Atendimento					
Capacidade de					
Condições de					
Facilidade de					
Garantias dos					
Localização					
Lote Mínimo de					
Pontualidade de					
Preço					
Qualidade do					
Relacionamento					

O setor possui sazonalidade no fornecimento de matérias-primas para produção?

Deve ser observado que a disponibilidade de matéria-prima durante os diversos períodos do ano podem sofrer alterações. Logo, é fundamental que a empresa analise a possibilidade de insumos substitutos para que não comprometa a sua cadeia de produção.

---



---



---



---



---



---



---

### CONCORRENTE

Identifique quais são seus concorrentes e seus pontos fortes e fracos, canais de distribuição, custos e preços de venda praticados, políticas de crédito e formas de divulgação.

O conhecimento sobre a concorrência é importante para que a empresa esteja atenta a todos os acontecimentos que estão em torno de seu mercado. Pode também auxiliá-lo na definição de estratégias de atuação junto aos concorrentes.

6	5	4	3	2	1
<b>Excelente</b>	<b>Muito Bom</b>	<b>Bom</b>	<b>Regular</b>	<b>Ruim</b>	<b>Muito Ruim</b>

Item	Sua Empresa	Concorrente "A"	Concorrente "B"	Concorrente "C"
Atendimento				
Atendimento Pós-				
Canais de				
Divulgação				
Garantias Oferecidas				
Localização				
Política de Crédito				
Preços				
Qualidade dos				
Reputação				


## PESSOAL

Dimensione sua equipe de trabalho, relacionando número de empregados, cargos, salários e encargos sociais esperados.

Nesta etapa deve ser feito um resumo das responsabilidades e qualificações de cada pessoa. Inicialmente você deve fazer um organograma de sua empresa definindo claramente as funções e linhas hierárquicas, isso com certeza o ajudará a definir o perfil das pessoas que irá contratar. Defina o número de pessoas, quais serão seus cargos, funções e responsabilidades e principalmente a qualificação exigida para realizar o trabalho a contento. Com estas informações, você terá condições de procurar no mercado o profissional adequado às necessidades de sua empresa aliado aos recursos disponíveis.

Cargo	Quantidade	Salário (R\$)	Encargo Social (R\$)	Total (R\$)
Total				

## PRODUTOS E SERVIÇOS

Relacione os produtos/serviços que serão oferecidos pela empresa e suas características.

Ao descrever o seu produto ou serviço, deverá deixar bem claro suas vantagens e benefícios. Citar aspectos que levarão o consumidor a escolher o seu produto/serviço, em vez de outros disponíveis no mercado. Deve-se aqui, estabelecer áreas de diferenciação. Listar as vantagens de seu produto em relação aos concorrentes, tais como patente, registro de marca, exclusividade, etc. Se no final, chegar à conclusão que a vantagem está do outro lado, registre modificações que serão feitas para reverter este quadro. Lembre-se: o seu produto/serviço deve ser melhor do que os dos outros.

---



---



---



---



---



---



---



---

Estime a capacidade instalada para o primeiro ano de atividade.

**Para evitar ociosidade ou até mesmo desperdício de recursos, é**

importante que a empresa faça um dimensionamento de suas instalações, volume de atendimento, número de funcionários, dentre outras variáveis que poderão fazer parte desta análise.

---

---

---

---

---

---

---

---

### **ESTRATÉGIA COMPETITIVA**

Defina uma estratégia competitiva com base nas variáveis: liderança no custo e diferenciação.

Definir uma estratégia é fundamental para traçar um direcionamento do seu negócio. Essa estratégia pode ser alcançada através de um controle efetivo dos custos ou até mesmo buscar um diferencial no que se refere a qualidade dos produtos/serviços, atendimento, tecnologia, marketing, etc.

---

---

---

---

---

---

---

---

### **PLANO DE MARKETING E COMERCIALIZAÇÃO**

Quais as estratégias de comunicação que serão utilizadas por você na divulgação de seu negócio e/ou produtos/serviços?

Devem ser analisados os meios de comunicação (rádio, TV, mala direta, internet, carro de som, “rádio poste”, faixas, jornal, telemarketing) que sua empresa irá utilizar, sua frequência e custo.

---

---

---

---

---

---

---

---

Descreva quais os canais de distribuição que você pretende utilizar.

A forma com que você vai levar o produto/serviço ao mercado irá influir no alcance do seu cliente potencial, na sua capacidade de atingir novos mercados e no seu dimensionamento. A empresa pode adotar uma série de canais para isso, como: vendedores internos e externos, representantes, franquias, internet, etc.

---

---

---

---

---

---

---

Defina uma marca para sua empresa e/ou produtos/serviços?

Uma marca bem trabalhada pode contribuir de forma efetiva para o sucesso de seu negócio. Ela está associada a qualidade de seu produto/serviço, a credibilidade da empresa junto aos clientes, enfim, consolida uma imagem no mercado. Você deve estar atento para sua facilidade de pronúncia e de memorização, para fácil lembrança e associação com o produto/serviço.

---

---

---

---

---

---

---

Defina uma estratégia de posicionamento/imagem em relação ao mercado.

A ação visa buscar uma afinidade com o seu cliente potencial. Pretende direcionar todo esforço de marketing no sentido de associar o seu negócio às diversas características que são atribuídas ao mercado. Exemplo: “empresa tradicional”, “empresa jovem”, “empresa de vanguarda”, etc.

---

---

---

---

---

---

---

## INVESTIMENTOS

Relacione os investimentos necessários para a implantação de seu negócio. O quadro acima está sendo apresentado de forma simplificada. Todavia, o empreendedor poderá detalhar alguns itens, identificando a quantidade, o valor unitário, o total de cada um deles, etc.

INVESTIMENTOS	R\$
<b>Obras Civas</b>	
Terraplanagem	
Construção	
Projeto	
<b>Instalações</b>	
Custo de compra/aluguel	
Melhorias/reformas	
Outros	
<b>Equipamentos</b>	
Móveis, estantes, prateleiras, gôndolas	
Máquinas e equipamentos	
Veículos	
Informática	
<b>Outros</b>	
<b>Total</b>	

## RESUMO 'PASSO A PASSO' DE UM PROJETO DE VIABILIDADE ECONÔMICA

### Passo 1

Levantar o investimento fixo (máquinas, instalações, móveis e utensílios).  
Ver valor total no quadro de investimentos.

INVESTIMENTO FIXO

### Passo 2

Estimar os custos fixos mensais.

CUSTOS FIXOS	R\$
RETIRADA DOS SÓCIOS	
ENCARGOS SOCIAIS SOBRE A RETIRADA	
SALÁRIOS	
ENCARGOS SOCIAIS SOBRE SALÁRIOS	
SEGUROS	
DESPESAS BANCÁRIAS	
JUROS	
HONORÁRIOS CONTÁBEIS	
MATERIAL DE EXPEDIENTE	
ALUGUEL	
DESPESAS DE VIAGENS	
ÁGUA	
LUZ	
TELEFONE	
MANUTENÇÃO E CONSERVAÇÃO	
PROPAGANDA	
DEPRECIÇÃO	
ÔNIBUS, TÁXI, CORREIOS	
FINANCIAMENTOS EXISTENTES	
OUTROS	
<b>TOTAL</b>	

### Passo 3

Pesquisar o percentual de impostos + comissões.

IMPOSTOS	(%)
ICMS	
ISS	
COFINS	
PIS	
CONTRIBUIÇÃO SOCIAL SOBRE O LUCRO	
IMPOSTO DE RENDA	
SIMPLES	
COMISSÕES	
<b>TOTAL</b>	

### Passo 4

Estimar o faturamento, as compras e o montante de impostos + comissões.

DISCRIMINAÇÃO	R\$
Faturamento	
Custo da mercadoria vendida	
Custo do serviço prestado	
<b>Impostos + comissões: (% total de impostos x faturamento) ÷ 100</b>	

### Passo 5

Calcular a margem de contribuição e o seu índice.

DISCRIMINAÇÃO	R\$
Faturamento	
(-) Custo da mercadoria vendida	
(-) Custo do serviço prestado	
(-) Impostos + comissões	
<b>(=) Margem de contribuição</b>	

DISCRIMINAÇÃO	%
<b>Índice da margem de contribuição:</b> (margem de contribuição ÷ faturamento) x 100	

### Passo 6

Calcular o ponto de equilíbrio.

DISCRIMINAÇÃO	R\$
<b>Ponto de equilíbrio:</b> (custos fixos ÷ índice da margem de contribuição) x 100	

### Passo 7

Qual o lucro esperado para o faturamento estimado?

DISCRIMINAÇÃO	R\$
Faturamento estimado	
Custos fixos	
<b>Lucro:</b> (((faturamento estimado x índice da margem de contribuição) ÷ 100) - custos fixos)	

### Passo 8

Determinar o estoque inicial ou de segurança.

Exemplo: R\$4.000,00 pagamento à vista.

### Passo 9

Calcular a necessidade de capital de giro.

Exemplo:

Pagamento das compras: 30 dias da data.

Recebimento das vendas: 30 dias da data.

Pagamento do custo fixo: R\$ 1.000 à vista e R\$ 2.000 a 30 dias da data.

Pagamento dos impostos: 30 dias da data de faturamento.

DISCRIMINAÇÃO	1º Mês	2º Mês
Faturamento		R\$15.000,00
Custo da mercadoria vendida	4.000,00	9.000,00
Custo do serviço prestado		3.000,00
Custos fixos	1.000,00	1.500,00
Impostos		1.500,00
Saldo final	-5.000,00	
Saldo acumulado	-5.000,00	

### Passo 10

Investimento necessário: considerado o investimento fixo + necessidade de capital de giro.

Exemplo: 10.000,00 + 5.000,00 = 15.000,00

### Passo 11

Taxa de rentabilidade:  $(\text{lucro} \div \text{investimento necessário}) \times 100$ .

Exemplo:

$1.500,00 \div 15.000,00 = 0,10 \times 100 = 10\%$

### Passo 12

Prazo de retorno do investimento:  $\text{investimento necessário} \div \text{lucro}$ .

Exemplo:

$15.000,00 \div 1.500,00 = 10 \text{ meses}$

## **CONCLUSÃO**

**O Plano de Negócios por você desenvolvido não representa somente um instrumento de planejamento formalizado em um papel. Ele deve, sim, estar integrado a toda a empresa, difundido e retroalimentado permanentemente com novas informações que possam contribuir para o sucesso organizacional.**

**O planejamento também deve ser flexível a novas realidades, adaptável a novos paradigmas, sob pena de tornar-se um instrumento ultrapassado e não efetivo.**

**Empreender é sempre um risco, mas empreender sem planejamento é um risco que pode ser evitado. O plano de negócios, apesar de não ser a garantia de sucesso, irá ajudá-lo, entre outras coisas, na tomada de decisões, assim como a não se desviar de seus objetivos iniciais.**