

Manual de Elaboração do

Plano de Negócios

Prof. Philipe do Prado Santos

Apresentação

Este manual tem o objetivo de fornecer um guia prático e completo para auxiliá-lo na tarefa de escrever o Plano de Negócios de sua empresa. Assim, este manual está estruturado em seções, que apresentam os conceitos fundamentais que devem ser abordados em um Plano de Negócios e, sempre que possível, estes conceitos são acompanhados de exemplos práticos, visando um melhor entendimento.

A ideia é que este manual esclareça os termos e inúmeros conceitos que, eventualmente, não tenham sido abordados com maior ênfase durante cursos e treinamentos, já que um Plano de Negócios engloba vários assuntos e áreas de empresas e o aprendizado de todos esses conceitos é impraticável nestes cursos.

Leia cuidadosamente este manual e utilize-o como um diferencial competitivo no gerenciamento do dia-a-dia de sua empresa.

Prof. Philipe do Prado Santos

Sumário

Plano de Negócios	6
1 Capa	11
2 Sumário	13
3 Sumário Executivo	14
4 Planejamento Estratégico do Negócio	15
4.1 VISÃO DA EMPRESA	15
4.2 MISSÃO DA EMPRESA	17
4.3 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO E INTERNO	19
4.4 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL	20
4.5 METAS E OBJETIVOS	25
4.6 FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA	29
5 Descrição da Empresa	32
5.1 EQUIPE GERENCIAL	32
5.2 ESTRUTURA LEGAL	35
5.3 LOCALIZAÇÃO	35
5.4 MANUTENÇÃO DE REGISTROS	36
5.5 SEGURO	37
5.6 SEGURANÇA	37
6 Produtos e Serviços	38
6.1 CICLO DE VIDA DO PRODUTO	40
6.2 ESTRATÉGIA DE PRODUTO	40
6.3 PRODUTOS ATUAIS	41
6.4 TECNOLOGIA	43
6.5 BENEFÍCIOS E CARACTERÍSTICAS DO PRODUTO E/ OU SERVIÇO	43
6.6 PESQUISA E DESENVOLVIMENTO	43
6.7 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS	44
6.8 CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DE PRODUTOS	44
6.9 PRODUÇÃO E DISTRIBUIÇÃO	44
6.10 CUSTOS	45
6.11 EMBALAGEM E TRANSPORTE	45
6.12 SERVIÇOS PÓS – VENDA	45
7 Análise do Mercado	45
7.1 ANÁLISE DA INDÚSTRIA/SETOR	46
7.2 DESCRIÇÃO DO SEGMENTO DE MERCADO	47
7.3 ANÁLISE DO SWOT DO PRODUTO/SERVIÇO	50
7.4 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA	51

8 Plano de Marketing	52
8.1 ESTRATÉGIA DE MARKETING	52
8.2 PRODUTO (POSICIONAMENTO)	52
8.3 PREÇO	53
8.4 PRAÇA (CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO)	54
8.5 PROPAGANDA E PROMOÇÃO	55
8.6 PROJEÇÃO DE VENDAS	56
9 Plano Financeiro	56
9.1 BALANÇO PATRIMONIAL	57
9.2 DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS	59
9.3 FLUXO DE CAIXA	60
9.4 PONTO DE EQUILIBRIO	62
9.5 ÍNDICES FINANCEIROS	62
9.6 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE INVESTIMENTOS	63
9.7 ROTEIRO PARA O PLANO FINANCEIRO	65
Bibliografia	75
Anexo – Glossário de Termos Financeiros	76

Plano de Negócios

Porque escrever um Plano de Negócios?

A tarefa de escrever um Plano de Negócios não é uma tarefa fácil. Isso se você nunca escreveu um e não tem a menor ideia de como começar. O objetivo deste manual é tornar esta tarefa mais prazerosa, organizada e eficaz. O propósito de se escrever um Plano de Negócios fica bastante claro quando se verifica a quantidade de benefícios que um Plano de Negócios pode trazer para sua empresa. Através desta ferramenta de gestão, você consegue planejar e decidir a respeito do futuro de sua empresa, tendo como base o seu passado, sua situação atual em relação ao mercado, aos clientes e à concorrência. Com o Plano de Negócios é possível identificar os riscos e propor planos para minimiza-los e até mesmo evita-los; identificar seus pontos fortes e fracos em relação concorrência e o ambiente de negócio em que você atua; conhecer seu mercado e definir estratégias de marketing para seus produtos e serviços; analisar o desempenho financeiro de seu negócio, avaliar investimentos, retorno sobre o capital investido; enfim, você terá um poderoso guia que norteará todas as ações de sua empresa. Como se nota, o Plano de Negócios não é uma ferramenta estática, pelo contrário, é uma ferramenta extremamente dinâmica e deve ser atualizado periodicamente.

A cultura de planejamento ainda não está totalmente difundida no Brasil, ao contrário de outros países, como, por exemplo, os Estados Unidos, onde o Plano de Negócios é o passaporte e o pré-requisito básico para a abertura e gerenciamento do dia-a-dia de qualquer negócio, independente de seu tipo ou porte.

Mas essa situação tem mudado rapidamente nos últimos anos devido a vários fatores, principalmente pelo fato de muitas instituições, bancos, órgãos governamentais (MCT, BNDES, FINEP, FAPESP, CNPq etc) estarem exigindo o Plano de Negócios como base para a análise e concessão de crédito, financiamento e recursos às empresas, entidades etc. O Plano de Negócios está, cada vez mais, tornando-se seu empreendimento. Por essa razão, é necessário que se entenda o que significa escrever um Plano de Negócios, como proceder, o que escrever e como utilizá-lo para as diversas finalidades a que se propõe.

O Plano de Negócios serve também como um cartão de visitas da empresa e como um instrumento de apresentação do negócio, de forma concisa, mas que engloba todas as suas principais características. Alguns dos possíveis públicos para o seu Plano de Negócios estão listados a seguir:

- Incubadoras de empresas: com o objetivo de se tornar uma empresa incubada.
- Sócios potenciais: para estabelecer acordos e direção.
- Parceiros: para estabelecimento de estratégias conjuntas.
- Bancos: para outorgar financiamentos.
- Intermediários: pessoas que ajudam a vender o seu negócio.
- Investidores: empresas de capital de risco, pessoas jurídicas e outros interessados.
- Gerentes de Marketing: para desenvolver planos de marketing.
- Executivos de alto nível: para aprovar e alocar recursos.
- Fornecedores: para outorgar crédito para compra de mercadorias matéria-prima.
- Gente talentosa: que você deseja contratar para fazer parte da sua empresa.
- A própria empresa: para comunicação interna com os empregados.
- Os clientes em potenciais: para vender o produto/serviço.

Já que é tão importante escrever um Plano de Negócios para sua empresa, você deve estar ansioso em saber o que é o Plano de Negócios!

O que é Plano de Negócios?

O Plano de Negócios é um documento usado para descrever seu negócio. As seções que compõem um Plano de Negócios geralmente são padronizadas para facilitar o entendimento. Cada uma das seções do Plano de Negócios tem um propósito específico. Um Plano de Negócios para uma pequena empresa pode ser menor que o de uma grande organização, não ultrapassando talvez 10-12 páginas. Muitas seções podem ser mais curtas que as outras e até ser menor que uma única página de papel. Mas para se chegar ao formato final geralmente são feitas muitas versões e revisões do Plano até que esteja adequado ao público alvo do mesmo. Não existe uma estrutura rígida e específica para se escrever um Plano de Negócios, porém, qualquer Plano de Negócios deve possuir um mínimo de seções as quais proporcionam um entendimento completo do negócio. Estas seções são organizadas de forma a manter uma seqüência lógica que permita a qualquer leitor do Plano de Negócios entender como sua empresa é organizada, seus objetivos, seus produtos e serviços, seu mercado, sua estratégia de marketing e sua situação financeira.

A seguir, encontra-se uma proposta de estrutura para a confecção de um Plano de Negócios. Seu formato foi obtido a partir da análise de várias publicações, artigos, livros e Plano de Negócios reais utilizados por várias empresas. No entendimento do autor deste manual, essa proposta de estrutura é a que melhor

se aplica à situação geral das empresas brasileiras. Porém, dependendo do público alvo de seu Plano de Negócios, você provavelmente terá que apresentar estruturas distintas da aqui proposta. No entanto, as informações normalmente requisitadas poderão ser extraídas desse modelo.

Estrutura de um Plano de Negócios

O Plano de Negócios é composto por várias seções que se relacionam e permitem um entendimento global do negócio de forma escrita e em poucas páginas. Como já foi mencionado, este padrão de estrutura de um Plano de Negócios foi definido com base em estudos e observação de Planos de Negócios de empresas reais. Assim, acredita-se que esta estrutura proposta está adequada ao propósito deste manual, que foca esse público alvo.

Cada seção está explicada em detalhes ao longo deste manual visando tornar a tarefa de escrever o Plano de Negócios de sua empresa mais simples e organizada. A seguir, encontra-se uma descrição sucinta de cada uma das seções do Plano de Negócios.

1. Capa

A capa, apesar de não parecer, é uma das partes mais importantes do Plano de Negócios, pois é a primeira coisa que é visualizada por quem lê o seu Plano de Negócios, devendo, portanto, ser feita de maneira limpa e com as informações necessárias e pertinentes.

2. Sumário

O Sumário deve conter o título de cada seção do Plano de Negócios e a página respectiva onde se encontra.

3. Sumário Executivo

O Sumário Executivo é a principal seção do seu Plano de Negócios. Através do Sumário Executivo é que o leitor decidirá se continua ou não a ler o seu Plano de Negócios. Portanto, deve ser escrito com muita atenção, revisado várias vezes e conter uma síntese das principais informações que constam em seu Plano de Negócios. Deve ainda ser dirigido ao público alvo do seu Plano de Negócios e explicitar qual o objetivo do Plano de Negócios em relação ao Leitor (ex.: requisição de financiamento junto a bancos, capital de risco, apresentação da empresa para potenciais parceiros ou clientes etc.). O Sumário Executivo deve ser a última seção a ser escrita, pois depende de todas as outras seções do plano para ser feita.

4. Planejamento Estratégico do Negócio

A seção de planejamento estratégico é onde você define os rumos de sua empresa, sua situação atual, suas metas e objetivos de negócio, bem como a descrição da visão e missão de sua empresa. É a base para o desenvolvimento e implantação das demais ações de sua empresa.

5. Descrição da Empresa

Nesta seção você deve descrever sua empresa, seu histórico, crescimento/faturamento dos últimos anos, sua razão social, impostos, estrutura organizacional, localização, parcerias, serviços terceirizados etc.

6. Produtos e Serviços

Nesta seção do seu Plano de Negócios você deve descrever quais são seus produtos e serviços, como são produzidos, ciclo de vida, fatores tecnológicos envolvidos, pesquisa e desenvolvimento, principais clientes atuais, se detém marca e/ ou patente de algum produto etc.

7. Análise de Mercado

Na seção de Análise de Mercado, você deverá mostrar que conhece muito bem o mercado consumidor do seu produto/serviço (através de pesquisas de mercado): como está segmentado, as características do consumidor, análise da concorrência, a sua participação de mercado e a dos principais concorrentes, os riscos de negócio etc.

8. Plano de Marketing

O Plano de Marketing apresenta como você pretende vender seu produto/serviço e conquistar seus clientes, manter o interesse dos mesmos aumentando a demanda. Deve abordar seus métodos de comercialização, diferenciais do produto/serviço para o cliente, política de preços, projeção de vendas, canais de distribuição e estratégias de promoção/comunicação e publicidade.

9. Plano Financeiro

A seção de finanças deve apresentar em números todas as ações planejadas de sua empresa e as comprovações, através de projeções futuras (quanto precisa de capital, quando e com que produto), de sucesso do negócio. Deve conter itens como fluxo de caixa com horizonte de 3 anos, balanço, ponto de equilíbrio, necessidades de investimento, lucratividade prevista, prazo de retorno sobre investimentos etc.

10. Anexos

Esta seção deve conter todas as informações que você julgar relevantes para o melhor entendimento de seu Plano de Negócios. Por isso, não tem um limite de páginas ou exigências a serem seguidas. A única informação que você não pode esquecer de incluir é a relação dos curriculum vitae dos sócios da empresa. Você poderá anexar ainda informações como fotos de produtos, plantas de localização, roteiro e resultados completos das pesquisas de mercado que você realizou, material de divulgação de seu negócio, folders, catálogos, estatutos, contrato social da empresa, planilhas financeiras detalhadas etc.

Qual o tamanho ideal de um Plano de Negócios?

Não existe um tamanho ideal ou quantidade exata de páginas para o Plano de Negócios. O que se recomenda é escrever o Plano de Negócios de acordo com as necessidades do público alvo que lerá o Plano de Negócios. Se o leitor for um gerente de banco ou investidor, por exemplo, ele dará mais ênfase para a parte financeira do plano. Se o leitor for uma instituição de fomento ou governamental, esta enfocará porque você está requisitando a quantidade de recursos solicitada, onde aplicará e como a empresa retornará o capital investido. Se for um parceiro, este atentar-se-á mais para a sua análise de mercado e oportunidades de grandes lucros. Se for um fornecedor, este atentar-se-á para a saúde financeira de sua empresa, sua carteira de clientes, o crescimento do seu negócio. Enfim, a estratégia e a quantidade de páginas do Plano de Negócios depende de qual será o seu público alvo.

Mas, para auxiliá-lo nesta tarefa, a seguir encontra-se uma descrição dos possíveis tipos e tamanhos de um Plano de Negócios.

- Plano de Negócios Completo: é utilizado quando se pleiteia uma grande quantidade de dinheiro, ou se necessita apresentar uma visão completa do seu negócio. Pode variar de 15 a 40 páginas, mais o material anexo.
- Plano de Negócios Resumido: é utilizado quando se necessita apresentar algumas informações resumidas a um investidor, por exemplo, com o objetivo de chamar sua atenção para que ele lhe requisite um Plano de Negócios Completo. Devem mostrar os objetivos macros do negócio, investimentos, mercado e retorno sobre o investimento e deverá focar as informações específicas requisitadas. Geralmente varia de 10 a 15 páginas.

- Plano de Negócios Operacional: é muito importante ser utilizado internamente na sua empresa pelos diretores, gerentes e funcionários. É excelente para alinhar os esforços internos em direção aos objetivos estratégicos da organização. Seu tamanho pode ser variável e depende das necessidades específicas de cada empresa em termos de divulgação junto aos funcionários.

Independente do tamanho e tipo do Plano de Negócios, sua estrutura deve conter as seções anteriormente apresentadas. A seguir, cada seção do Plano de Negócios será explicada em detalhes.

1. Capa

A primeira página de seu Plano de Negócios será a capa. Ela deve conter as seguintes informações:

- Nome da empresa (Razão Social).
- Nome de Fantasia da empresa
- Endereço completo da empresa.
- Telefone da empresa (incluindo DDD).
- Logotipo, se a empresa tiver um.
- Nomes, cargos, endereços e telefones dos proprietários da empresa (dados do gerente e principais pessoas-chave da empresa).
- Mês e Ano em que o plano foi feito.
- Número da cópia.
- Nome de quem fez o Plano de Negócios.

A seguir, encontra-se um exemplo de uma capa padrão para um Plano de Negócios.

Empresa Ideal

Rua Machado de Assis, 236 -Centro Tecnológico
11400-400 – São Paulo – SP
Tel: (11) 3478-35-79
Cel: (11) 9717 5647

LOGOTIPO da Empresa Ideal

José Adolfo Filho
Diretor de Marketing
Rua Dalton Crestana, 987 – Tremembé
12840-000 – São Paulo – SP

Este Plano de Negócios foi elaborado em Abril de 2000 por José Adolfo Filho

Cópia 2 de 6

2. Sumário

O Sumário do Plano de Negócios é imprescindível e deve conter o título de todas as seções do plano, subseções (se for o caso) e suas respectivas páginas.

É comum o leitor de um Plano de Negócios se interessar mais por uma ou outra seção do plano. Portanto, quanto mais fácil for a tarefa de se localizar a seção desejada, mais propenso ficará o leitor a ler com atenção o seu Plano de Negócios.

Um Plano de Negócios que contenha todas as seções pertinentes a um plano, mas que esteja desorganizado, dificilmente causará boa impressão para o leitor. Tenha sempre em mente que o Plano de Negócios é o cartão de visitas de sua organização. Então procure causar a melhor impressão possível.

Exemplo de estrutura de sumário:

1 Sumário Executivo	02
2 Planejamento Estratégico do Negócio	03
3 Descrição da Empresa	05
4 Produtos e Serviços	09
5 Análise de Mercado	11
6 Plano de Marketing	14
7 Plano Financeiro	17
Anexos	23

3. Sumário Executivo

O Sumário Executivo é a principal seção de seu Plano de Negócios e deve expressar uma síntese do que será apresentado na seqüência, preparando o leitor e atraindo o mesmo para uma leitura com mais atenção e interesse.

Embora o Sumário Executivo apareça no início do Plano de Negócios, deve ser a última coisa a ser escrita durante a elaboração do plano. É muito mais eficiente e coerente escrever uma síntese depois de se preparar o texto básico desta síntese.

Deve conter todas as informações chaves do Plano de Negócios, em não mais que 2 páginas (no caso do plano completo) ou no máximo 1 página (plano resumido). Os melhores Planos de Negócios são aqueles mais objetivos e seu Sumário Executivo deve seguir esta regra, contemplando a essência do plano em uma única página.

Para auxiliar na preparação do sumário Executivo, procure responder às seguintes perguntas:

<u>O quê?</u>	O que é a sua empresa? O que você está apresentando?
<u>Qual?</u>	Qual é seu produto/serviço? Qual o propósito do seu plano?
<u>Onde?</u>	Onde sua empresa está localizada? Onde está seu mercado? Onde estão seus clientes?
<u>Por quê?</u>	Porque você precisa do dinheiro requisitado? Porque você deseja que seu Plano de Negócios seja aprovado?
<u>Como?</u>	Como está a saúde financeira de seu negócio? Como está crescendo sua empresa (faturamento dos últimos 3 anos etc.)? Como você empregará o dinheiro na sua empresa? Como se dará o retorno sobre o investimento?
<u>Quanto?</u>	De quanto dinheiro você necessita?
<u>Quando?</u>	Quando seu negócio foi criado? Quando você precisa dispor do capital requisitado? Quando ocorrerá o pagamento do empréstimo obtido?

4. Planejamento Estratégico do Negócio

O planejamento estratégico do Negócio pode ser dividido em etapas conforme mostra a figura 1 abaixo.

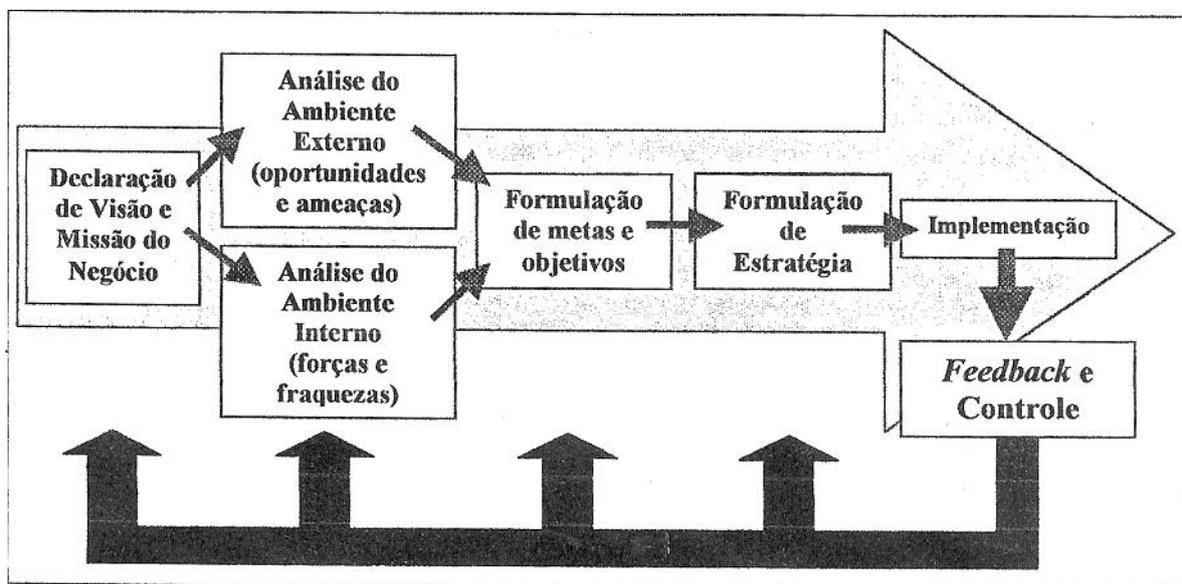


Figura 1 – O Processo de Planejamento Estratégico do Negócio

A partir da Visão e Missão da empresa pode-se estabelecer ações que serão implementadas, analisadas e acompanhadas visando atingir os objetivos e metas estipuladas. Para isso, elabora-se uma estratégia corporativa. O plano de negócios de uma empresa deve contemplar de forma objetiva essa formulação estratégica da empresa. A seguir, será mostrado como se elabora um plano estratégico completo da empresa, de acordo com os conceitos aqui mencionados e de que forma cada etapa deve ser explicada no plano de negócios.

4.1 Visão da Empresa

A declaração de Visão é a declaração da direção em que a empresa pretende seguir, ou ainda, um quadro do que a empresa deseja ser. Trata-se ainda da personalidade e caráter da empresa. Assim, a declaração de visão de uma empresa deveria refletir as aspirações da empresa e suas crenças.

Os leitores da declaração de visão de uma empresa poderão interpretar seu negócio como empresa: como alguém que eles gostam, confiam e acreditam. A declaração de visão da empresa ajudará esses leitores a visualizarem sua empresa como você vê, não como uma forma impessoal ou apenas algumas palavras em um pedaço de papel.

A declaração de visão não estabelece ou expressa fins quantitativos, mas provê motivação, uma direção geral, uma imagem e uma filosofia que guia a empresa. Além de apontar um caminho para o futuro, faz com que você queira chegar lá. Deve representar as maiores esperanças e sonhos da sua empresa.

Pode-se seguir os passos abaixo com intuito de criar a declaração de visão de uma empresa:

- Selecione um pequeno grupo de funcionários dedicados de vários níveis de sua empresa;
- Peça ao grupo que identifique os valores da empresa, ou seja, o conjunto de crenças e princípios que orienta as atividades e operações da empresa, independente de seu porte;
- Abra um espaço para que as pessoas manifestem livremente suas ideias;
- Quando a equipe estiver satisfeita com seu trabalho, acrescente detalhes finais.

Para que a declaração de visão cumpra seu papel é fundamental que seja adotada e promovida pela alta gerência da empresa. Dessa forma, o processo de declaração de visão é feito de maneira que todos os níveis da empresa possam colaborar, o que garante uma maior credibilidade à sua declaração.

Certifique-se ainda de que a declaração de visão de sua empresa corresponde à realidade da empresa. Nada é pior do que criar uma visão que tem mais a ver com a fantasia do que com o futuro. Visões fantasiosas geram confusão e alienação entre todos os envolvidos

O quadro abaixo mostra exemplos de empresas que têm visão.

Ser o Melhor... nos serviços aos nossos clientes, garantindo sua paz de espírito e enriquecendo sua qualidade de vida através de nossa parceria na gestão dos riscos que eles enfrentam. The Alistate Corporation (Empresa de Seguros)	Nosso negócio é preservar e melhorar a vida humana. Todas as nossas ações devem ser avaliadas com base em nosso sucesso em lograr esse objetivo. Merck, Inc. (Indústria Farmacêutica)
Garantir que nossos clientes sempre voltem em busca de boa comida, serviço atencioso e clima agradável. The Applewood Café (Pequeno Restaurante)	Mudar o mundo através da tecnologia. Apple Computer, Inc. (Indústria de Computadores)

4.2 Missão da Empresa

A declaração de missão da empresa deve refletir a razão de ser da empresa, qual o seu propósito e o que a empresa faz. Geralmente a declaração da missão é curta, com no máximo duas sentenças ou um pequeno parágrafo. Para que a declaração de missão da sua empresa seja efetiva, ela deve:

- Destacar as atividades de sua empresa, incluindo os mercados que ela serve, as áreas geográficas em que atua e os produtos e serviços que oferece;
- Enfatizar as atividades que sua empresa desempenha e que a diferenciam de todas as outras empresas do mercado;
- Incluir as principais conquistas que você prevê para os próximos anos, e transmitir o que você quer dizer de forma clara, concisa e interessante.

Antes de partir para a difícil, mas importante, tarefa de declaração da missão de sua empresa, procure responder às seguintes perguntas:

- Que clientes ou grupo de clientes sua empresa atende ou pretende atender?
- Que produto ou serviços sua empresa oferece ou pretende oferecer?
- Que necessidades de mercado sua empresa atende? Qual é o mercado em que sua empresa compete?
- Qual é o diferencial tecnológico dos produtos e serviços da sua empresa em relação à concorrência?
- Qual valor ou benefícios adicionais seus clientes obtêm quando escolhem sua empresa em lugar da concorrência?
- Qual é o comprometimento da sua empresa em relação aos seus objetivos econômicos de sobrevivência, crescimento e lucratividade?
- Com que velocidade as respostas às questões anteriores mudam?

Resumindo, a declaração da missão de sua empresa deve responder a seguinte pergunta:

O que é sua empresa???

A seguir, encontram-se os passos que você deve seguir para criar a declaração de missão de sua empresa.

1. Reúna um pequeno grupo de indivíduos cujas responsabilidades abrangem as principais funções e atividades nas quais sua empresa está envolvida;
2. Peça aos membros que se preparem antecipadamente, respondendo isoladamente às questões apresentadas anteriormente;

3. Antes de qualquer outra coisa, analise as razões para elaborar uma declaração de missão e converse sobre o que esta declaração deve incluir;
4. Programe várias reuniões informais nas quais os membros do grupo possam expressar suas próprias opiniões e faça um *brainstorming*, visando estabelecer um consenso, e
5. Crie, analise e revise a missão da empresa em tantas reuniões formais quantas forem necessárias para que todos fiquem satisfeitos com a declaração da missão final.

Verifique se a declaração da missão da sua empresa está captando o propósito da empresa e se está traçando um quadro atraente da mesma. A ideia é que a missão da empresa transmita uma imagem tangível e concreta da empresa. Um exemplo inicial de declaração de missão de uma empresa:

“Nossos produtos oferecem valor especial para as pessoas, independentemente de quem sejam”.

Note que esta declaração contém algo sobre a posição geográfica e o diferencial da empresa. Mas está muito distante de uma declaração completa. Para comunicar as atividades, realizações e recursos da empresa com mais clareza e impacto, vamos ampliar essa declaração:

“Oferecemos os produtos da mais alta quantidade, de valor incomparável, a todo o setor, permitindo que nossos clientes sejam líderes em seus próprios setores”

Esta declaração mostra-se mais completa e diz o que a empresa faz (oferecemos os produtos da mais alta qualidade), a quem ela serve (a todo o setor) e qual é o seu diferencial em relação aos concorrentes (valor incomparável), permitindo que nossos clientes sejam líderes em seus próprios setores).

Agora, note a declaração de missão de algumas empresas:

Nossa missão é oferecer a todos os clientes um meio de locomoção a pequenas distâncias para pessoas e cargas, com um grau de confiança superior aos produtos oferecidos por empresas semelhantes no mundo inteiro.	Comercializar veículos desenvolvidos e fabricados nos Estados Unidos, líderes mundiais em qualidade, custo e satisfação do cliente, através da integração de pessoas, tecnologia e sistemas empresariais, transferindo conhecimento, tecnologia e experiência a toda a General Motors.
Elevadores Otis (Indústria líder na fabricação de Elevadores)	Divisão Saturn da GM (Indústria Automobilística)

Nossa missão é oferecer processamento e serviços de computação gráfica, rápidos e confiáveis; formar entre as empresas locais uma reputação de especialistas em processamento de textos na escolha de projetos de pequeno e grande porte. Keytrokes Word Processing (Empresa de serviços de secretariado)	A missão da Cruz Vermelha é melhorar a qualidade de vida humana; aumentar a autoconfiança e a preocupação com os outros; e ajudar as pessoas a evitar emergências, preparar-se para elas e enfrentá-las. Cruz Vermelha Internacional (Organização Humanitária Internacional)
---	--

4.3 Análise do Ambiente Externo e Interno

Análise do Ambiente Externo (Oportunidades e Ameaças)

Uma vez declarada a missão da empresa, seus executivos devem conhecer as partes do ambiente que precisam monitorar para atingir suas metas. Por exemplo, a empresa de iluminação de estúdios de televisão precisa observar a taxa de crescimento dos estúdios de televisão, sua situação financeira, os concorrentes atuais e os novos desenvolvimentos tecnológicos, a legislação que pode afetar o *design* ou marketing e os canais de distribuição para a venda de equipamentos de iluminação.

Em geral a empresa precisa monitorar as forças macroambientais (demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais e culturais) e os fatores microambientais (consumidores, concorrentes, canais de distribuição, fornecedores) que afetam sua habilidade de obter lucro. A empresa deve estar preparada para rastrear tendências e desenvolvimentos importantes. Para cada tendência ou desenvolvimento, a administração precisa identificar as oportunidades e ameaças associadas.

Oportunidades: um importante propósito da análise ambiental é identificar novas oportunidades de marketing e mercado.

Oportunidades de Marketing: é uma área de necessidade do comprador em que a empresa pode atuar com rentabilidade.

As oportunidades podem ser classificadas de acordo com a atratividade e a probabilidade de sucesso. A probabilidade de sucesso da empresa não depende apenas da força de seu negócio, das exigências básicas para ser bem-sucedida em seu mercado alvo, mas também das suas competências para superar seus concorrentes. A mera competência não constitui uma vantagem competitiva. A

empresa de melhor desempenho será aquela que pode gerar o maior valor para o consumidor e sustentá-lo ao longo do tempo.

Na matriz de oportunidades mostrada na figura 2 (a), as melhores oportunidades de marketing enfrentadas pela empresa de iluminação de estúdios de televisão estão listadas na célula superior esquerda; a administração deve ir atrás dessas oportunidades. As oportunidades na célula inferior direita são de menor importância. As oportunidades da célula superior direita e inferior esquerda devem ser monitoradas com atenção porque podem melhorar a atratividade ou probabilidade de sucesso.

Ameaças: Alguns desenvolvimentos do ambiente externo representam ameaças.

Ameaça Ambiental: é um desafio decorrente de uma tendência ou desenvolvimento desfavorável que levaria, na ausência de ação defensiva de marketing, a deterioração das vendas ou lucro.

As ameaças devem ser classificadas conforme seu grau de relevância ou probabilidade de ocorrência. A figura 2(b) ilustra a matriz de ameaças enfrentadas pela empresa de iluminação de estúdios de televisão. As ameaças da célula superior esquerda são de maior importância porque podem prejudicar seriamente a empresa e têm a probabilidade de ocorrência. Para lidar com essas ameaças, a empresa precisa preparar planos de contingência para enfrentá-las antes ou durante as ocorrências. As ameaças da célula inferior direita e inferior esquerda não exigem planos de contingência, mas precisam ser cuidadosamente monitoradas, porque, se aumentarem, podem tornar-se mais sérias.

Uma vez a administração ter identificado as principais oportunidades e ameaças enfrentadas pela empresa, é possível caracterizar sua atratividade global. Quatro resultados são possíveis:

- Um negócio ideal é alto em termos de oportunidades e baixo em termos de ameaças;
- Um negócio especulativo é alto tanto em termos de oportunidades como de ameaças;
- Um negócio maduro é baixo em termos de oportunidades e baixo em ameaças;
- Um negócio arriscado é baixo em termos de oportunidades e alto em ameaças.

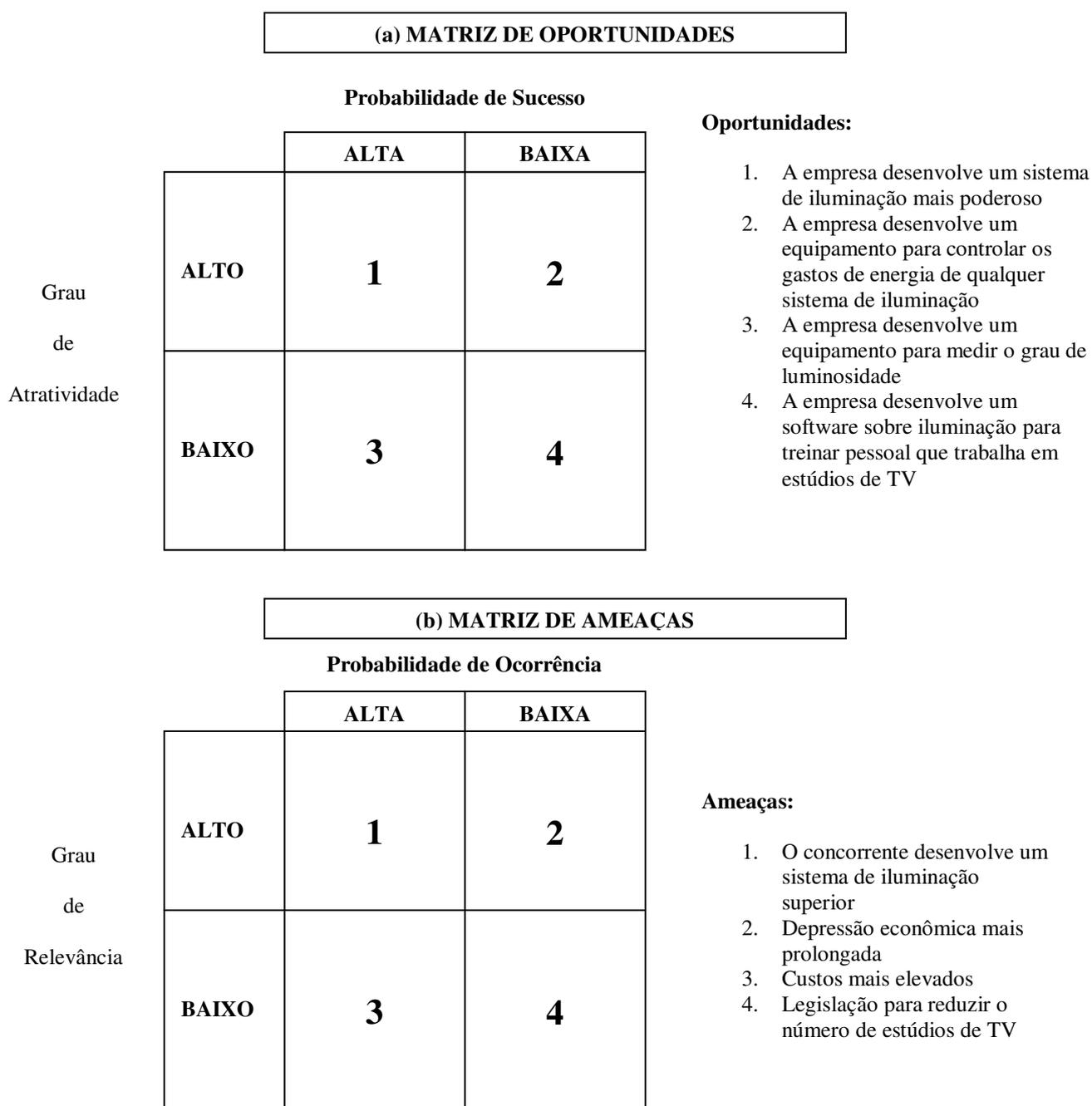


Figura 2 – Matriz de Oportunidades e Ameaças

Análise do Ambiente Interno (Forças e Fraquezas)

Uma coisa é discernir as oportunidades atraentes do ambiente; outra é possuir as competências necessárias para aproveitar bem essas oportunidades. Assim, é necessária uma avaliação periódica das forças e fraquezas de cada negócio. Isto pode ser feito usando-se um formulário similar ao da figura 3 (checklist para análise de desempenho de forças e fraquezas). A administração - ou uma

consultoria externa - avalia as competências de marketing, finanças, de produção e organizacional e classifica cada fator em termos de força (importante, sem importância e neutro) e de fraqueza (importante ou sem importância).

Claramente, não é necessário corrigir todas as fraquezas do negócio nem destacar suas forças. A grande questão é se o negócio deve ficar limitado a essas oportunidades em que possui as forças exigidas ou se deve adquirir forças para explorar outras oportunidades melhores. Deve-se atentar para o seguinte ponto: muitas vezes um negócio vai mal, não porque faltam a seus departamentos as forças necessárias, mas porque não trabalham em equipe. Portanto, é muito importante avaliar os relacionamentos interdepartamentais como parte da auditoria ambiental interna. Deve-se ter em mente, também, que os pontos fortes só podem ser considerados fortes se suas capacidades e recursos estiverem alinhadas aos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) da empresa. Os FCS são as habilidades e os recursos que a empresa precisa necessariamente ter para vencer. Os FCS devem incluir a mais nova tecnologia, o serviço mais simpático, o marketing mais brilhante ou a localização etc. Limite sua lista de FCS a não mais do que 4 ou 5 fatores.

CHECKLIST PARA ANÁLISE DE DESEMPENHO DAS FORÇAS E FRAQUEZAS								
DESEMPENHO						GRAU DE IMPORTÂNCIA		
	Força Importante	Força não Importante	Neutro	Fraqueza Importante	Fraqueza não Importante	Alta	Média	Baixa
MARKETING 1. Reputação da empresa 2. Participação do Mercado 3. Qualidade de Produto 4. Qualidade do produto 5. Eficácia do Preço 6. Eficácia da Distribuição 7. Eficácia da Promoção 8. Eficácia da Força de Vendas 9. Eficácia da Inovação 10. Cobertura Geográfica								
FINANÇAS 11. Custo/ Disponibilidade 12. Fluxo de Caixa 13. Estabilidade Financeira								
PRODUÇÃO 14. Instalações 15. Economia da Escala 16. Capacidade 17. Habilidade de Força de Trabalho 18. Habilidade de Produção Pontual 19. Habilidade Técnica de Produção								
ORGANIZAÇÃO 20. Visão de Liderança 21. Dedicção dos Funcionários 22. Orientação Empreendedora 23. Flexibilidade/ Responsabilidade								

Figura 3 – Checklist de pontos fortes e fracos

4.4 Análise da Situação Atual

Depois de identificados os pontos fortes e pontos fracos e analisadas as oportunidades e ameaças, pode-se obter a matriz SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities e threats* – pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças). A matriz SWOT traça uma análise da situação atual do negócio e deve ser refeita regularmente, dependendo da velocidade com que seu ambiente, seu setor e sua própria empresa mudam. A seguir, encontram-se os passos que devem ser seguidos para obter-se a matriz SWOT:

1. Divida todos os pontos fortes que identificou em dois grupos, os que estão e os que não estão associados a oportunidades potenciais ou ameaças latentes em seu setor;
2. Divida todos os pontos fracos da mesma forma – um grupo associado a oportunidades, o outro a ameaças;
3. Construa uma matriz com quatro quadrantes;
4. Inclua os pontos fortes e fracos de sua empresa, juntamente com as oportunidades e ameaças do setor, em cada uma das quatro caixas (ver figura 4).

A análise SWOT fornece uma orientação estratégica útil. Grande parte dela é bom senso. Primeiro corrija o que está errado. Em seguida, aproveite o máximo as oportunidades que você identificou no mercado. Só depois pode se dar o luxo de abordar cada uma das seguintes etapas em sua análise:

1. Elimine possíveis pontos fracos da empresa identificados em áreas nas quais você enfrenta ameaças graves de seus concorrentes e tendências desfavoráveis em ambiente de negócios dinâmico;
2. Capitalize as oportunidades descobertas onde sua empresa tem pontos fortes significativos;
3. Corrija possíveis pontos fracos identificados em áreas que contêm oportunidades potenciais;
4. Monitore as áreas nas quais você identificou pontos fortes para não ser surpreendido no futuro por possíveis riscos latentes;

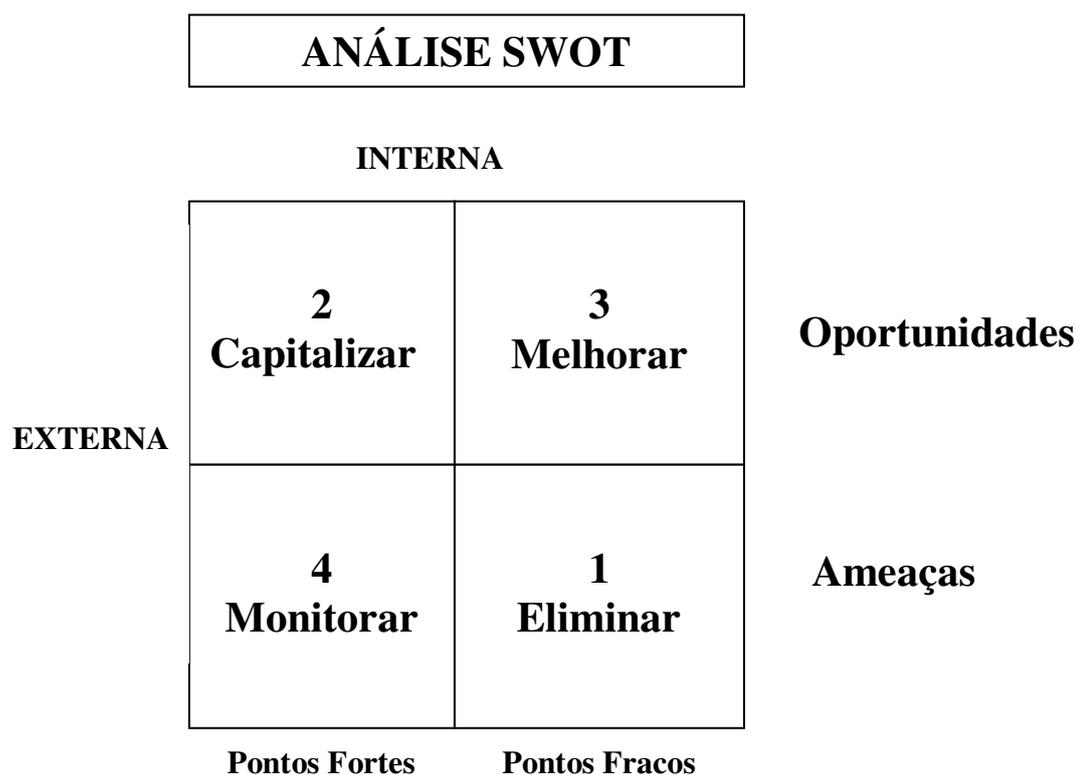


Figura 4 – Análise SWOT

A mudança é a única constante em qualquer negócio, setor, mercado...Mudança constante significa que a análise SWOT não pode ser feita uma única vez; é preciso rever a matriz regularmente à medida que seus concorrentes crescem e o ambiente à sua volta muda. A análise SWOT é uma ferramenta extremamente útil e deve ser utilizada continuamente com o objetivo de clarear o caminho a ser seguido e o que deve ser feito. A estratégia SWOT resume-se em eliminar os pontos fracos em áreas onde existem riscos e fortalecer os pontos fortes em áreas onde se identificam oportunidades.

4.5 Metas e Objetivos

Muito se confunde a respeito destes dois conceitos quando se faz um planejamento estratégico do negócio. A diferença entre Meta e Objetivo, no entanto, é bastante clara como será apresentada a seguir.

Quem precisa de metas afinal? Por que ter metas?

Poderíamos responder a estas perguntas apenas com uma frase clássica: “**se não sei onde quero chegar, qualquer caminho é um caminho válido**”. É isso mesmo.

Quando não se tem uma definição clara das metas de um negócio, tanto a longo como a curto prazo, de nada adianta fazer-se um planejamento estratégico, por mais completo que seja, pois qualquer caminho é idêntico.

Então, a principal razão de se escrever as metas e objetivos do negócio é procurar adequar e orientar o caminho a ser seguido para que a empresa esteja cumprindo sua missão em direção à sua visão.

A principal diferença entre metas e objetivos é que a meta indica as ações específicas mensuráveis que constituem os passos para se atingir os objetivos. Já estes são intenções gerais da empresa e o caminho básico para chegar ao destino que você deseja.

Quando todas os seus objetivos são alcançados a missão da empresa está atendida. Então, se o objetivo de uma empresa de brinquedos é ter brinquedos prontos para o Natal, suas metas são uma lista de tarefas que devem ser realizadas em primeiro lugar, tais como: embalagem, design, propaganda, distribuição, e a manufatura. E essas metas devem ser definidas de forma quantitativa, ou seja, devem ser metas específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes, e com horizonte de tempo bem definido.

Enquanto a missão da empresa descreve o que ela é, as suas metas são a forma de conduzi-la em direção à sua visão. A seguir, algumas características ou atributos que podem estar nas metas de algumas empresas:

- Objetivos financeiros;
- Contribuição para o lucro ou produtividade e provê retorno sobre o investimento;
- São mensuráveis e específicas;
- Estão atreladas à missão e visão da empresa;
- Focam resultados;
- São desafiantes, porém realistas;
- São controláveis;
- Tem tempo limitado;
- São estratégicas;
- Foca no crescimento do negócio;

Pode-se definir os objetivos de uma empresa com frases como “tornar-se líder de mercado” ou “fornecer alternativas de baixo custo”. Exemplos de objetivos financeiros são: “atingir o ponto de equilíbrio em agosto de 2000” ou “obter o retorno sobre determinado investimento em 24 meses”.

Objetivos são resultados abrangentes com os quais a empresa assume um compromisso definitivo. Para atingir seus objetivos, a empresa deve estar disposta a comprometer os recursos - dinheiro e pessoas - necessários para alcançar os resultados almejados. Os objetivos definidos para a empresa devem ditar as opções de negócio, orientando o processo decisório em toda a organização. Eles devem criar um elo indissolúvel entre as ações da empresa e sua missão.

A simples definição de um objetivo genérico para a empresa não é tudo. É preciso que cada objetivo seja acompanhado de uma série de metas; declarações operacionais que especificam exatamente o que deve ser feito para se alcançar o objetivo.

As metas são declarações específicas, que se relacionam diretamente a um determinado objetivo; fornecem detalhes do que ser feito e quando. Geralmente são associadas a números e datas. Dessa forma, é fácil determinar se uma meta foi alcançada. Não existem metas isoladas. Fora do contexto de seus objetivos mais amplos, elas têm significado restrito, sendo até bastantes confusas.

As metas devem ser **SMART**, ou seja:

eSpecíficas
Mensuráveis
Atingíveis
Relevantes
Temporais

A palavra “metas” refere-se a algo tangível. Idealmente, cada objetivo deveria ter uma ou mais metas que a suportam. Cada meta deveria incluir o nome dos responsáveis pela tarefa e a data limite para o cumprimento das mesmas. Então, a meta e os objetivos devem ser considerados em conjunto para se ter clareza em seu entendimento.

Resumindo, tem-se que:

- Objetivos são resultados mais abrangentes que a empresa assume o compromisso de alcançar;
- Metas são as etapas necessárias para se alcançar os objetivos;

A seguir, encontram-se algumas diretrizes que podem ser seguidas para a definição de objetivos:

- Determine quem participará da definição dos objetivos de sua empresa. Como eles são o centro do negócio da sua empresa, este grupo deve incluir os responsáveis por todas as suas principais atividades;
- Desenvolva um procedimento para monitorar os objetivos de sua empresa regularmente, revisando e reformulando à medida que as circunstâncias do negócio se modificarem;
- Crie objetivos individuais que esclareçam as atividades de sua empresa em restringir a flexibilidade e a criatividade;
- Certifique-se de que os objetivos de sua empresa, em conjunto, constituem um projeto eficaz para alcançar suas abrangentes intenções;
- Os objetivos declarados por sua empresa devem ter estreita ligação com a missão da empresa;
- Use os objetivos para comunicar as intenções a todos, dentro e fora da empresa;

Diretrizes para a definição de metas:

- Determine quem definirá as metas de negócio de sua empresa. Elas indicam o que deve ser feito e quando e devem contar com a participação de todos os funcionários;
- Desenvolva um sistema para a definição, revisão e administração das metas em toda a empresa;
- Certifique-se de que as metas podem ser alcançadas e verificadas incluindo valores e datas quando conveniente;
- Crie metas de negócios claramente associadas aos objetivos mais abrangentes da empresa;
- Garanta que as metas de sua empresa, em conjunto, propiciem o uso eficiente de recursos – dinheiro e pessoas – em busca de intenções mais abrangentes;
- Considere o uso de um método formal, como o gerenciamento por metas, para envolver todos os funcionários de sua empresa no processo contínuo de definição, revisão e cumprimento das metas de negócios.

A seguir, encontram-se alguns exemplos de metas de negócios e seus objetivos específicos.

- Penetração de Mercado: o objetivo associado a esse exemplo ocorre quando se deseja aumentar o “market-share” da empresa, ou seja, a participação de mercado. Um exemplo hipotético para uma indústria de sucos de laranja pode ser “conquistar 25% do mercado de suco de laranja, na região centro-oeste, até 2019”. Para isso, a empresa estabelece metas de “desenvolver nova embalagem para o produto até jan/2018”, e ainda

“implantar sistema de distribuição computadorizada em todas as regionais a cada 2 meses até jun/2018 e ampliar a capacidade produtiva da planta de Abaeté em 10% até jul/2018”.

- Manutenção de Mercado: o objetivo associado a esse caso ocorre quando a empresa está satisfeita com sua situação atual e a performance da companhia. Um exemplo de objetivo seria “manter a participação de mercado nos níveis atuais (30%) para os próximos 2 anos”. Metas associadas: “Investir R\$ 1 milhão de reais até 2018, em treinamento e reciclagem de mão-de-obra” e “aumentar o volume de vendas à taxa de 10%/ano para os próximos 2 anos”. Note que manter mercado não significa crescer. Pelo contrário, dependendo do mercado onde a empresa atua, a manutenção do “market-share” pode pedir um crescimento expressivo do negócio.
- Expansão de Mercado: o objetivo associado a este exemplo é parecido com o caso de penetração de mercado, só que aqui se foca um mercado novo para o produto. Exemplo para uma empresa que atua só na região sudeste: “conquistar 40% do mercado do nordeste em 3 anos”. Metas associadas: “cadastrar 10 novas revendas a cada 6 meses até 2002” e “investir R\$ 3 milhões em publicidade na região nordeste até 2018”, etc.
- Diversificação: ocorre quando a empresa move-se para um novo e diferente mercado com novos produtos, devido a estagnação de seu mercado atual ou ainda pelo fato de não haver mais possibilidades de crescimento no mesmo.
- Utilização de capacidade: quando existe capacidade ociosa e se deseja aumentar a força de vendas total em relação à força de vendas parcial.
- Porcentagem específica de lucros: quando existe a consideração de sucesso do produto. Muitas firmas usam essa meta para o seu programa de marketing. Quando um produto não atinge essa meta, ele passa a deixar de ser rentável.
- Maximização do lucro: o foco da maximização é o valor da moeda ao invés do valor representado pela porcentagem sobre vendas.
- Estabelecer produtividade e retorno sobre patrimônio: é outro tipo de meta financeira e inclui a produtividade dos ativos e o retorno sobre o patrimônio. Taxas elevadas sobre ativos, altos retornos sobre ativos maximizam a produtividade dos ativos usados para gerar vendas e retorno. Quanto mais altas as taxas, melhor o desempenho. O retorno sobre o patrimônio é o fator-chave que os investidores consideram ao analisar um investimento.

4.6 Formulação da Estratégia

Até aqui, você definiu a missão do seu negócio e definiu metas e objetivos visando atender sua missão em direção à visão declarada.

Agora, é necessário definir-se um plano para atingir as metas estabelecidas, ou seja, a empresa precisa de uma formulação de estratégias para serem implantadas. Embora muitos tipos de estratégias estejam disponíveis, Michael Porter resumiu-se em três tipos genéricos que fornecem um bom ponto de partida para o pensamento estratégico: liderança total em custos, diferenciação e foco. Vejamos cada uma delas:

- Liderança total em custos: Aqui, a empresa faz grande esforço para reduzir ao máximo seus custos de produção e distribuição, podendo, assim, oferecer preços menores que seus concorrentes e obter maior participação de mercado.
- Diferenciação: Neste caso, a empresa concentra esforços para alcançar desempenho superior, em uma determinada área de benefício para o consumidor, valorizada por grande parte do mercado. Pode esforçar-se para ser líder em serviços, em qualidade, em estilo, em tecnologia etc., mas não é possível liderar em todas as áreas.
- Foco: A empresa aborda um ou mais segmentos de mercado menores, em vez de ir atrás de um grande mercado. Ela deve conhecer as necessidades desses segmentos e obter lideranças em custos ou encontrar uma forma de diferenciação dentro desse segmento-alvo.

Conforme Porter, as empresas que adotam a mesma estratégia dirigida ao mesmo mercado ou segmento de mercado – alvo formam um grupo estratégico. Aquelas que aplicam melhor essa estratégia obtêm os maiores lucros. Essas empresas podem ainda estabelecer alianças estratégicas a fim de garantir sua fatia no mercado. Exemplos de alianças são:

- Alianças de produto/serviço, onde uma empresa licencia outra para a produção de seu produto/serviço;
- Alianças promocionais, onde uma empresa concorda em promover um produto/serviço de outra;
- Alianças logísticas, onde uma empresa oferece serviços de apoio logístico ao produto de outra;
- Parcerias de preço, onde uma ou empresas adotam acordos de preços.

Após o desenvolvimento das principais estratégias da empresa, deve – se adotar programas de apoio detalhados com responsáveis, áreas envolvidas, recursos e prazos definidos.

Implementação

Uma estratégia clara e programas de apoio bem delineados podem ser inúteis se a empresa falhar em sua implementação cuidadosa. De fato, a estratégia é apenas um entre sete elementos, conforme a consultoria Mckinsey, que trabalha para as empresas mais bem administradas. O modelo 7-S da Mckinsey para o sucesso empresarial é composto por estratégia, estrutura, sistemas, e ainda, estilo, pessoal, habilidades e valores compartilhados.

O estilo significa que os funcionários da empresa compartilham uma forma comum de pensamento e comportamento. O pessoal significa que a empresa contrata funcionários capacitados, bem treinados e que executam bem suas tarefas. “Habilidades” significa que os funcionários estão preparados para seguir as estratégias da empresa. Valores compartilhados significam que os funcionários dividem os melhores valores e missões. Quando esses elementos estão presentes, as empresas são, geralmente, mais bem sucedidas na implementação da estratégia.

Feedback e Controle

À medida que implementa sua estratégia, a empresa precisa rastrear os resultados e monitorar os novos desenvolvimentos nos ambientes interno e externo. Alguns ambientes mantêm-se estáveis de um ano para o outro. Outros se desenvolvem lentamente, de maneira previsível. Ainda outros mudam rapidamente de maneira imprevisível. Não obstante, a empresa pode esperar por uma coisa: o ambiente certamente mudará e, quando isso ocorrer, será necessário rever sua implementação, programas, estratégias ou até objetivos.

5. Descrição da Empresa

Esta é a seção do plano na qual você apresenta um breve resumo da organização da sua empresa ou negócio, sua história, seu status atual e suas projeções futuras para pesquisa e desenvolvimento, se for o caso. Enfatize as características únicas de seu produto ou serviço e diga como você espera conseguir em três ou cinco anos. A descrição legal da empresa deve conter o seguinte:

Nome da empresa: O nome da empresa deve estar registrado legalmente antes da abertura do negócio.

Tipo de empresa e enquadramento: micro, pequena ou média empresa, sociedade anônima, companhia limitada, corporação etc. Cada tipo tem diferentes vantagens e desvantagens em relação à legislação (impostos, financiamentos, obrigações etc.) e também em relação ao ambiente externo (bancos, fornecedores etc.).

Responda a questões como quando e porque esta empresa foi criada, a natureza dos serviços ou produtos fornecidos, como ela se desenvolveu, e o que está sendo planejado para o futuro.

Exemplo de Descrição do Negócio:

CorteCana é uma empresa que foi criada em 1984 para satisfazer a demanda de componentes para a indústria de implementos agrícolas. Esta indústria teve crescimento moderado com o aumento no número de contratos a partir de 1996, em função do aquecimento do mercado de colheitadeiras de cana de açúcar. As projeções indicam uma demanda crescente pelo tipo de produto que a empresa produz. A CorteCana mantém uma margem com os clientes e de sua capacidade de se adequar às suas necessidades.

A empresa está instalada estrategicamente em uma área de 20.000 m² e deseja satisfazer a demanda crescente por seus produtos através da compra de equipamentos mais modernos, os quais possibilitarão encomendas num âmbito mais amplo, maior capacidade de adequar-se às necessidades dos clientes, custos mais baixos por unidade e redução do tempo de processo.

5.1 Equipe Gerencial

Investidores potenciais de um novo negócio perguntarão: “Por que deveríamos investir o nosso dinheiro na sua equipe gerencial?” Como dono do negócio,

algumas das perguntas que você fará são: “Quais são as áreas chave de gerenciamento do meu negócio”; “como a organização será estruturada?”; “Quem gerenciará o negócio?”; “Que ajuda externa pode ser necessária?”; “Quantos empregados serão necessários e quando eles devem ser contratados?”. Essas perguntas podem ser respondidas, através do desenvolvimento de um planejamento organizacional realista.

As necessidades do seu gerenciamento e do seu pessoal serão determinadas pela capacidade dos donos do negócio, pela quantidade de tempo que eles serão capazes de dedicar ao negócio e pela demanda do mercado. Negócios pequenos normalmente começam com os donos fazendo a maior parte do trabalho. O mesmo raciocínio vale para as empresas jovens, com o gerente executando a maior parte do trabalho.

À medida que o negócio cresce e as vendas aumentam, mais pessoal é necessário. Faça uma previsão de como sua empresa crescerá e quantos funcionários adicionais serão necessários. Política de contratação, descrição de cargo e contratos de funcionários são todos parte de um plano organizacional. Diga como os funcionários receberão: salários, benefícios, bônus, férias e outros direitos trabalhistas.

Um quadro organizacional pode mostrar áreas de responsabilidade e o pessoal a cargo de cada seção juntamente com o número de funcionários a serem gerenciados. Por exemplo, você pode precisar de pessoas chave a cargo do marketing, administração, finanças e operações. Cada um destes indivíduos pode ter funcionários que eles supervisionarão. O financiador será capaz de identificar as pessoas-chave no seu negócio e você terá uma representação gráfica do seu gerenciamento e pessoal.

Faça uma descrição dos líderes da sua empresa e mostre o seu organograma. O perfil dos gerentes deve combinar habilidade nas áreas técnica e gerencial. A equipe de gerentes deve estar formada de tal maneira que sirva como suporte e força das áreas chave envolvidas com os objetivos e metas.

Lembre-se: Os investidores normalmente investem em pessoas, que são o principal ativo das empresas nascentes. E quanto mais capacitadas em técnicas de gestão e experientes essas pessoas são, melhores as chances da empresa conseguir o capital solicitado!

Apresente resumidamente uma lista das responsabilidades por metas específicas. Por exemplo:

Presidente: Desenvolve e mantém a visão da empresa. Supervisiona o marketing, desenvolvimento do produto, produção e finanças, serviço aos consumidores etc. Aprova as obrigações financeiras. Procura novas oportunidades de negócios e alianças estratégicas com outras empresas. Planeja, desenvolve e estabelece políticas e objetivos do negócio em acordo com a diretoria. Dirige e coordena programas financeiros para prover fundos para novas operações no sentido de maximizar retorno sobre investimento e aumentar a produtividade.

Gerente de Marketing: Gerencia o planejamento de mercado, propaganda, relações públicas, promoção de vendas e Merchandising. Identifica novas oportunidades no mercado e avalia a concorrência. Identifica e estabelece estratégias para atingir mercados estrangeiros.

Gerente de Vendas: Dirige o “staff”, treina e avalia o desempenho para desenvolver e controlar o programa de vendas. Gerencia as vendas estabelecendo territórios, quotas e metas e se relacionam com os distribuidores. Analisa estatísticas para formular políticas e assistir os revendedores nas promoções de vendas.

Gerente Financeiro: Gerencia o capital de trabalho, incluindo contas a receber, estoques, caixa e títulos negociáveis. Elabora e controla orçamentos de caixa. Responsável pela elaboração de demonstrações financeiras, fontes de financiamento externas e condições de financiamento.

Gerente de P&D: Dirige e coordena atividades relacionadas com Pesquisa e Desenvolvimento de conceitos, ideias, especificações e aplicações para o desenvolvimento de produto incluindo controle de qualidade, distribuição física, desenho e embalagem.

Gerente de Operações: Dirige a produção, compra de materiais, serviços de campo, manutenção e serviço ao cliente.

Controller: Dirige os assuntos financeiros da organização. Prepara análise das demonstrações financeiras e das operações para a gerência. Prepara análise com a posição financeira da empresa quanto a entradas, despesas e lucro com base nas operações presentes e futuras. Dirige a preparação de orçamentos e planejamento financeiro. Relaciona-se com auditoria externa da contabilidade da empresa.

É importante incluir, em anexo ao Plano de Negócios, um Curriculum Vitae resumido dos principais executivos, onde deve constar, estudos realizados, experiência profissional e principais resultados profissionais (se for o caso).

5.2 Estrutura Legal

Prossiga descrevendo a estrutura legal da sua empresa. Se você é o gerente, diga quais são as suas habilidades e inclua um Curriculum Vitae resumido. Seja honesto sobre as áreas nas quais você precisará de ajuda e diga como você fará para obtê-la. Você contratará um assistente, trabalhará com um contador ou precisará dos serviços de um profissional de marketing?

Se você formou uma sociedade, explique porque os sócios foram escolhidos, o que eles trazem para a companhia e como suas habilidades completam-se umas às outras. Mostre a experiência e qualificações deles incluindo também as cópias de seus currículos.

Inclua uma cópia do seu acordo de sociedade na seção de Anexos. O seu acordo deve incluir reservas para a saída de sócios ou para a dissolução da empresa. Ele deve informar como serão feitas a distribuição de lucros e a responsabilidade financeira por qualquer perda. Explique como se chegou aos termos deste acordo.

Se você prevê mudanças na sua estrutura legal no futuro, faça previsões com relação a porque você mudaria, quando a mudança aconteceria, quem seria envolvido e como a mudança beneficiaria a empresa. Consulte esta seção para informação sobre a estrutura legal ao completar o módulo financeiro do negócio.

5.3 Localização

Localização é uma questão de marketing, mas também será discutida nesta seção. Por exemplo, se você está abrindo uma loja de varejo e precisa estar diretamente acessível aos clientes, a sua escolha do local será determinada pelo seu mercado alvo e seria, portanto, considerada no seu plano de marketing. Se você é um fabricante, no entanto, e despacha suas mercadorias através de empresas transportadoras, sua localização pode não estar diretamente ligada ao seu mercado alvo, mas a um estudo logístico que o otimize o desempenho da distribuição.

Você pode começar com uma sentença do tipo:

DeltaMarina está instalada em um prédio de 8.000 m², localizado na Av. das Nações Unidas, 5048, em São Paulo. Este espaço foi escolhido pela facilidade de acesso, boas condições de segurança, baixo custo do m² e proximidade das fontes de suprimentos.

Agora desenvolva cada razão e fundamente suas declarações com uma descrição física do local e uma cópia do contrato de aluguel, se for o caso. Desta forma você terá a informação financeira necessária para projeções de custo mensal para o fluxo de caixa. O valor da propriedade possuída será transferido para a folha de balanço na seção do Plano Financeiro.

Informe as razões da escolha do seu local. Liste outros locais possíveis e diga porque deu preferência a este. Você pode incluir cópias de fotografias, lay-out ou desenhos do local na seção de Anexos.

Um formulário de análise do local é útil como um guia para escrever a análise do local. Cubra apenas os tópicos relevantes para o seu negócio. No caso de uma empresa, explique porque ela se encontra instalada no local em que está de acordo com as sugestões acima.

5.4 Manutenção de Registros

Mostre no seu Plano de Negócios qual é o sistema contábil utilizado e porque ele foi escolhido. Que parte da contabilidade será feita internamente? Quem será responsável pela manutenção dos registros? Você irá utilizar um contador externo? Em caso positivo, quem na sua empresa será responsável pela avaliação do serviço do contador? É necessário mostrar, não somente que a sua contabilidade é cuidada, mas também, que você tem maneiras de analisar o desempenho da empresa a partir dos dados que ela mostra e decidir de forma a torná-la mais lucrativa. Após ler esta seção, um agente financiador deve ter certeza de que você é capaz de gerar e manter registros confiáveis e que possam ser auditados.

A manutenção de registros é de fundamental importância não somente para efeito de auditoria, mas, principalmente, porque um sistema de rastreamento de informações de registros pertinentes em todas as áreas do negócio é um passo decisivo para a implantação de um sistema da qualidade. Pense em algo semelhante para a sua empresa.

5.5 Seguro

Seguro é uma consideração importante para qualquer tipo de negócio. A confiabilidade do produto é uma consideração maior, especialmente em algumas indústrias. O setor de serviços preocupa-se com a confiabilidade do seu pessoal, assegurando os bens do cliente durante o manuseio e o transporte de bens. No caso de serem utilizados veículos para o transporte, seu seguro deve refletir no uso.

Se você é proprietário do imóvel, o seguro deve refletir o uso que lhe é dado. Considere os tipos de cobertura apropriados ao seu negócio. Diga o tipo de cobertura que você tem, porque a escolheu, qual é o período de tempo da cobertura e quem é o agente segurador.

Mantenha suas informações de seguro atualizadas. Você pode, por exemplo, manter um Formulário de Seguro incluído nos Anexos. Use-o para manter e atualizar as informações.

5.6 Segurança

Apesar de não existirem estatísticas disponíveis no Brasil, dados da Câmara Americana de comércio mostram que cerca de 30% das falências ocorrem por desonestidade de funcionários e clientes, incluídos aí somente os furtos de mercadorias, mas também de informações. Inclua o assunto segurança no seu Plano de Negócios. Antecipe-se aos problemas de segurança que possam ocorrer em áreas sujeitas a riscos e diga que medidas adotou e porque escolheu esta forma de garantir a segurança.

6. Produtos e Serviços

Diga quais são os serviços da sua empresa, porque ela é capaz de fornecê-los, como eles são fornecidos, quem fará o trabalho, e onde o serviço será realizado. Exponha as características únicas do seu negócio e o que ele tem de especial para oferecer aos clientes. Se você tem tanto um produto como um serviço que funcionam juntos para o benefício do seu cliente (como por exemplo, garantia para os produtos que você vende), não deixe de mencionar isso no seu plano. Diga onde você obterá seus suprimentos e porque estes fornecedores foram escolhidos.

Projete os custos de “overhead” e despesas com veículos. Você estará fornecendo o serviço na casa do cliente ou trabalhará num escritório? Quanto tempo leva o serviço que você fará e quantas destas horas são cobradas do cliente?

Liste os produtos ou serviços futuros que você planeja fornecer quando sua empresa crescer. Tente antecipar áreas potencialmente problemáticas e crie um plano de ação. Você deve declarar todos os direitos intelectuais tais como direitos autorais, patentes ou registros de marcas nesta seção. Você precisará fundamentar suas declarações incluindo cópias de fotos, diagramas e certificados na seção de Anexos.

Se você é fabricante ou atacadista de um produto:

- Dê uma descrição detalhada do desenvolvimento do produto a partir do material ou componente bruto até o item acabado. O desenvolvimento de um “flow chart” o ajudará a identificar os diversos estágios de fabricação e servirá como uma representação visual de desenvolvimento do produto para o agente financiador. O “flow chart” o ajudará a desenvolver um cronograma para demonstrar quando a matéria prima deve ser encomendada, quanto tempo é necessário no processo de fabricação e quanto tempo está envolvido com estocagem, transporte e manuseio.
- Que matéria prima será usada e quanto ela custa? Quem são os seus fornecedores, onde estão localizados e porque você os escolheu? Inclua uma planilha de custos e registros de encargos na seção Anexos para fundamentar suas declarações. Embora você possa fazer encomendas a um fornecedor principal, inclua informações sobre outros fornecedores. Diga como você poderia lidar com um aumento súbito de encomendas ou com a perda de um fornecedor importante.

- Como o trabalho será feito, por quem e a que custo? Projete épocas de pico de fabricação e determine quanto dinheiro será preciso para compras chave. Você usará projeções de custo do trabalho novamente quando desenvolver o Fluxo de Caixa na sua seção do Plano Financeiro.
- Descreva seus equipamentos e instalações. Informações sobre veículos, equipamentos e prédios aparecerão como itens da Folha de Balanço, no Plano Financeiro. Ao preparar sua Folha de Balanço, você deverá consultar esta seção para por informações sobre valores atuais.

Se você é um varejista:

- Descreva os produtos que você vende e forneça informação sobre as suas fontes primária e secundária de suprimentos.
- Descreva o processo de seleção do seu produto e explique porque fornecedores específicos foram escolhidos. Inclua descrições do produto e registros de encargos na seção anexos.
- Você pode querer desenvolver um “flow chart” para demonstrar o processo de distribuição. Como os produtos que você vende na sua loja chegam do fabricante através dos canais de distribuição, normais da sua indústria, para a loja, para as prateleiras e para as mãos dos clientes? Você tem um sistema para gerenciar e rastrear o inventário? Que volume de mercadorias você estoca em inventário, como você determina o valor do seu inventário e quem será responsável por checá-lo? Consulte novamente esta seção para ter informação sobre inventário ao completar o Plano Financeiro do plano ou o formulário de Solicitação de Empréstimo Financeiro do seu agente financiador.

Exemplo de Apresentação do Produto:

MoltoFreddo é um sorvete de alto teor de gordura (15%). A gordura provém principalmente da manteiga utilizada, mas também da gema de ovo da composição, que o caracteriza como um dos poucos sorvetes do tipo francês no mercado.

O sorvete contém também grande quantidade de nata, o que faz um dos mais encorpados entre os concorrentes.

O agente adoçante do MoltoFreddo é pura cana de açúcar, enquanto a maior parte dos concorrentes usa xaropes artificiais ou de milho. Nosso sorvete não contém quaisquer conservantes ou ingredientes artificiais. Todos os sorvetes da

companhia são extremamente saborosos. Os sabores utilizados incluem extratos naturais de frutas, amêndoas, chocolates e licores.

A teoria por trás disso é que o cliente deve ser capaz de identificar o sabor que está provando não porque o produto é artificialmente colorido.

6.1 Ciclo de Vida do Produto

O produto passa por quatro etapas de desenvolvimento: introdução (nascimento), crescimento, maturação e declínio. Cada estágio apresenta as características seguintes:

- Etapa Introdutória: caracteriza-se pelas elevadas despesas de promoção e pelo grande esforço por tornar a marca reconhecida pelo mercado. Nesta etapa, os preços costumam ser mais altos em razão da baixa produtividade e custos tecnológicos de produção e as margens são apertadas em função do valor que o mercado se dispõe a pagar.
- Etapa de Crescimento: ocorre a partir do momento em que a demanda pelo produto aumenta. A relação entre promoção e vendas melhora em função do aumento nas vendas.
- Etapa de Maturação: neste estágio, a taxa de crescimento das vendas diminui e tende a se estabilizar, pois o consumidor já se acostumou ao produto e começa a pressionar por redução de preços. É um momento em que as vendas brutas se mantêm no nível do crescimento do mercado.
- Etapa de Declínio: esta etapa marca o processo de desaparecimento do produto no mercado em função do declínio insustentável nas vendas. A velocidade com que isso ocorre depende de características do produto.

Produtos que incorporam muita tecnologia tendem a decair mais rapidamente e normalmente são retirados do mercado pelo fabricante.

Você deve especificar em qual estágio do ciclo de vida encontram-se os produtos da sua empresa.

6.2 Estratégia de Produto

Esta parte descreve os aspectos-chave contidos na estratégia de produto. Consiste na maneira como determinar os produtos futuros em função do desempenho dos atuais, projetar novas maneiras de desenvolvê-los, produzi-los e distribuí-los aos seus clientes.

6.3 Produtos Atuais

A descrição do produto no Plano de Negócios deve ressaltar suas características, atributos e benefícios. Essa parte é de especial interesse dos investidores, pois eles querem saber qual o diferencial do seu produto com respeito à concorrência, de que maneira você o produz e quais são os novos caminhos que a sua empresa deseja trilhar. Em se tratando de um serviço, a descrição deve Ter a mesma natureza.

Você deve fazer uma análise da situação atual de sua carteira de produtos, bem como suas perspectivas no mercado em que estão inseridos. Para isso, existe uma técnica muito utilizada em Marketing, apresentada a seguir.

Trata-se de Matriz BCG, do Boston Consulting Group, que possibilita a análise da carteira de produtos baseada em dois grandes fatores: crescimento de mercado e participação de mercado.

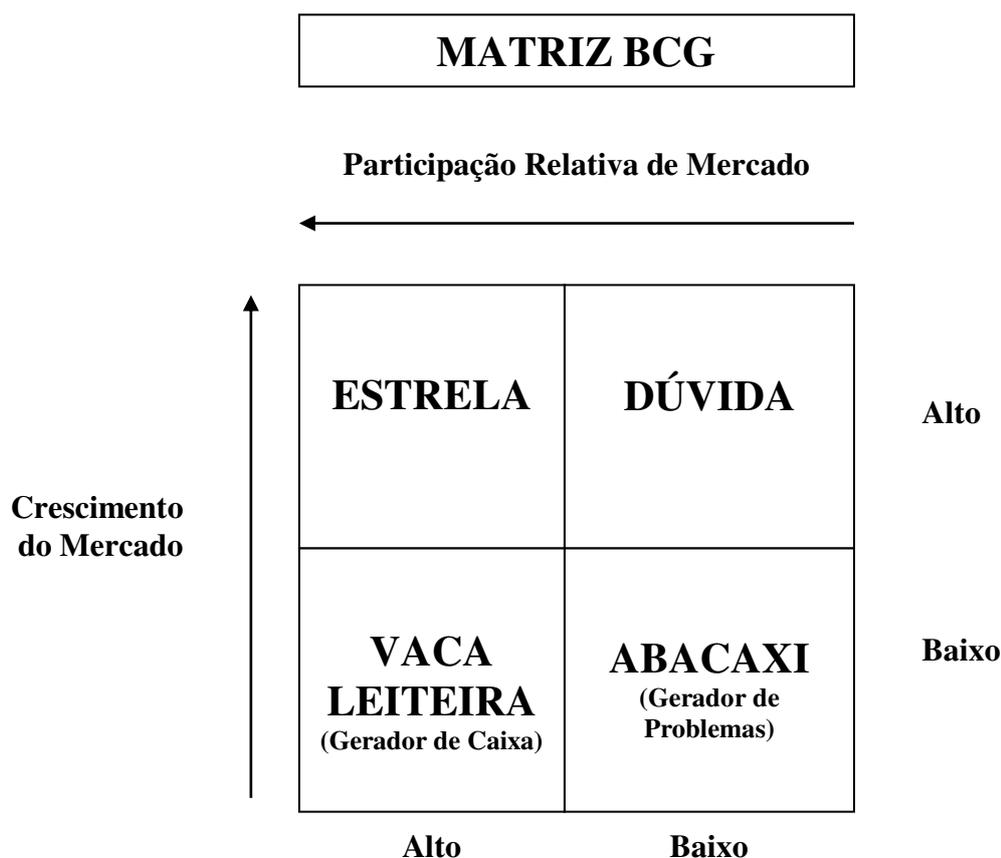


Figura 5 – Matriz BCG

- Crescimento de Mercado: O produto ou grupo de produtos, da mesma linha, faz parte de um mercado em rápida expansão ou fica em algum lugar entre a área de crescimento lento e a área de crescimento zero? Utiliza-se o crescimento de mercado para definir a carteira porque o crescimento força-nos a pensar no grau de atratividade a longo prazo. O ponto que separa os mercados de alto crescimento dos de baixo crescimento é bastante arbitrário. Um ponto de partida aceitável pode ser uma média de crescimento anual de 10%.
- Participação de Mercado Relativa: Seu produto ou grupo de produtos da mesma linha desfruta de vantagem na participação de mercado em relação aos concorrentes mais próximos ou sua participação de mercado relativa é inferior à da concorrência? Procure dividir seus produtos entre aqueles que possuem grande participação de mercado e aqueles que não possuem.

Dependendo da situação em relação aos dois fatores anteriores, seus produtos podem ser:

- Dúvida: Nesse caso, trata-se de produtos com baixa participação de mercado em um mercado em alto crescimento. Muitas vezes estão relacionados a negócios nascentes que ainda não têm bem definidos os caminhos a seguir, sem muita experiência de mercado. Como se encontram em mercados em expansão, a manutenção da atual participação de mercado demanda altos investimentos, mas suas vendas relativamente baixas tendem a gerar pouca ou nenhuma receita. Se você conseguir aumentar significativamente a participação de mercado ao longo do tempo, o que implica em investir mais, os produtos podem se tornar estrelas.
- Estrela: Os produtos são aqueles que possuem alta participação de mercado em mercados em crescimento. São os produtos ideais, que toda empresa gostaria de vender. Normalmente demandam grandes investimentos para financiar a expansão contínua de mercado e eliminar concorrentes em potencial. A grande vantagem é que sua grande participação de mercado reverte em geração de receitas para a empresa, com altas margens e lucro. Geralmente são auto-sustentáveis, pois geram e consomem grande volume de dinheiro. Deve ser sempre uma prioridade e não deve haver dúvidas em se fazer investimentos em produtos estrelas.
- Vaca Leiteira: São produtos que possuem uma importante participação de mercado em mercados de baixo crescimento. Devido as suas vantagens de participação de mercado, geralmente geram dinheiro e o melhor de tudo é que não demandam muito investimento. Seus mercados de baixo crescimento geralmente são mais maduros e os produtos já são bem estabelecidos. É possível, portanto, estimular os produtos vaca leiteira gerar

mais caixa e depois reinvesti-lo para financiar produtos promissores em outros quadrantes.

- Abacaxi: São produtos com pouca participação de mercado em mercados em baixo crescimento. As receitas e os lucros são muitos pequenos e os produtos consomem muito dinheiro. Embora exijam investimentos periódicos, estes negócios marginais normalmente nunca geram muito, por isso talvez devam ser descartados.

6.4 Tecnologia

Você detém tecnologia? É um novo e único produto? Utiliza a aplicação de uma tecnologia? Tem patente, propriedade intelectual etc? De que maneira essa tecnologia se encontra disseminada no mercado? Procure responder a essas perguntas, e ainda, se possuir algum parceiro tecnológico, como Institutos de Pesquisa ou Universidades, cite os mesmos e apresente como ocorre essa interação. Os detalhes podem ser apresentados na seção de Pesquisa e Desenvolvimento a seguir.

6.5 Benefícios e Características do Produto e/ou Serviço

A satisfação do consumidor aumenta se ele entende melhor as características e benefícios do seu produto e/ ou serviço. Eles devem ser direcionados a atender as necessidades e desejos do consumidor no sentido de se diferenciarem daqueles da concorrência. É importante que seja descrito resumidamente um histórico do produto ou serviço, a maneira como atendeu aos clientes e que tipo de clientes foram atendidos. Mostre as vantagens que o produto oferece e que resultados já foram obtidos em clientes e que benefícios já foram verificados.

6.6 Pesquisa e Desenvolvimento

Devido à dinâmica dos mercados, da concorrência e das atuais tecnologias, as empresas de tecnologia dependem do desenvolvimento contínuo de produtos e serviços. Para se manter competitivo é necessário se manter atualizado quanto às recentes tendências.

Nesse sentido você deve responder às seguintes perguntas:

- Você tem um plano de desenvolvimento de novos produtos ou de novas tecnologias?
- Você tem um plano de desenvolvimento de novos produtos ou de novas tecnologias?

- Você tem estabelecido atividades para se desenvolver?
- Você tem considerado no orçamento os custos de desenvolvimento de produto, tais como: laboratório, pesquisa, material, pessoal especializado, testes, etc?

As pequenas empresas precisam alocar recursos para pesquisa desenvolvimento P&D. É equivocado pensar que somente as grandes empresas devem Ter P&D. Hoje em dia, P&D deve ser entendida como uma função tão fundamental como as tradicionais, que pode ser executada por uma pessoa ou por uma equipe, dependendo do tamanho da empresa.

6.7 Alianças Estratégicas

Faça uma lista das empresas com as quais mantém alianças estratégicas e descreva a natureza de cada uma delas. Se conta com algum tipo de suporte tal como consultoria, descreva-o. É importante para os investidores saber que você não está sozinho. Diga, também, se conta com suporte jurídico, de assessoria de imprensa, contábil, ou outro qualquer e quem o fornece.

6.8 Critérios de Seleção de Produtos

Muitas vezes a empresa lida com um ou mais produtos que não são suficientemente rentáveis (lembre-se da Matriz BCG). É uma questão difícil de ser encarada porque se relaciona diretamente com a empresa, porém é uma pergunta que deve ser feita, pois o fato da empresa não conseguir lidar bem com um produto, não quer dizer que a empresa seja um fracasso. Este tipo de questão está relacionado com o planejamento estratégico da empresa.

6.9 Produção e Distribuição

Neste ponto, a ênfase deve ser dada no produto novo: uso de capital, mão-de-obra, matéria-prima, processo de produção, relações com clientes e fornecedores e requerimentos de distribuição. Descreva objetivamente os principais aspectos relacionados a este item. Você pode usar esquemas gráficos para demonstrar todo o processo. O importante é proporcionar um fácil entendimento de todo o procedimento operacional do negócio. Detalhes específicos devem e podem ser colocados em anexo.

Explique de que maneira você irá lidar com seu atual ou novo produto, ou como prestará o seu futuro serviço. A especificação dos equipamentos, laboratório, material e condições de trabalho, assim como seus preços, podem ser críticos na produção. É preciso determinar a capacidade de produção e suas instalações.

6.10 Custos

Explique os seus custos de maneira a mostrar que eles são competitivos em relação à concorrência. Determine os custos do produto e os expresse em termos de taxas de produção e de capacidade. Se existe terceirização, explique a parte que está sendo terceirizada, e os componentes de custos.

6.11 Embalagem e Transporte

Deve mostrar que o produto é seguro e protegido. A embalagem tem duas funções fundamentais: proteger o produto do ambiente externo e diferenciá-lo dos outros através de uma imagem que contenha elementos de marketing.

6.12 Serviço Pós-Venda

Manter contato com o cliente, uma vez efetivada a venda, representa um grande canal de serviço, através do qual podem ser recolhidas muitas informações do mercado e identificadas possíveis mudanças que devam ser feitas procurando a sua satisfação. Serve também como um sinalizador das tendências de mercado. Mostre como a sua empresa fornece serviços pós – venda aos clientes, quando tiver.

7. Análise de Mercado

Há dois componentes do Plano de Negócios que se relacionam com o marketing da organização: a Análise de Mercado e a Estratégia de Marketing. Análise de Mercado apresenta o entendimento do mercado da empresa, seus clientes, seus concorrentes e quanto a empresa conhece, em dados e informações, o mercado onde atua.

A análise do mercado permite ainda se conhecer de perto o ambiente onde o produto/serviço se encontra. O mercado está composto pelo ambiente onde a empresa e o produto se localizam, pela concorrência e pelo perfil do consumidor.

A definição do mercado leva em conta:

- Análise de Indústria/Setor
- Descrição do Segmento de Mercado
- Análise SWOT do produto/serviço
- Análise da Concorrência

7.1 Análise da Indústria/Setor

A análise da indústria deve apresentar as informações a respeito do tamanho, crescimento e estrutura da indústria/setor em que a sua organização está inserida. Inicia-se com a coleta de informação do setor ao qual pertence o produto/serviço. Essa informação é geralmente discriminada em termos dos objetivos e pode estar relacionada com a estrutura da indústria e do setor, em termos estatísticos, práticas de marketing e o composto de marketing. Essa informação pode ser usada para monitorar mudanças no setor e aproveitar as oportunidades decorrentes dessas mudanças em nichos específicos.

7.2 Descrição do Segmento de Mercado

Definido o setor em que atua e seu mercado geral, você também quer e precisa saber identificar e clarificar quais porções particulares, ou segmentos deste mercado são seu alvo. O segmento de mercado é definido a partir das características do produto, estilo de vida do consumidor (idade, sexo, renda, profissão, família, personalidade etc) e outros fatores que afetam de uma maneira direta o consumo de produto, como localização geográfica, por exemplo. O mercado-alvo não é aquele que você gostaria: é aquele que pode consumir o seu produto.

Geralmente, para segmentar um mercado é necessário ter um conhecimento do mesmo. Para uma análise inicial procure responder às seguintes questões:

- Qual o “market-share” (participação do mercado) dentre os principais concorrentes?
- Qual o potencial de mercado?
- Quais as oportunidades para o seu produto/serviço obter uma maior participação?

Um segmento de mercado é um conjunto de clientes que tem necessidades e desejos em comum. Ao agrupar clientes semelhantes, você pode satisfazer suas necessidades específicas de forma mais eficaz. Quanto mais recursos e opções esses clientes demandam, mais razão você tem para dividi-los em grupos.

A figura 6 apresenta uma forma esquemática de como definir o segmento de mercado para seu produto/serviço. Para isso, deve-se responder, basicamente, às seguintes perguntas:

- Quem está comprando?
- O que está comprando?
- Porque está comprando?

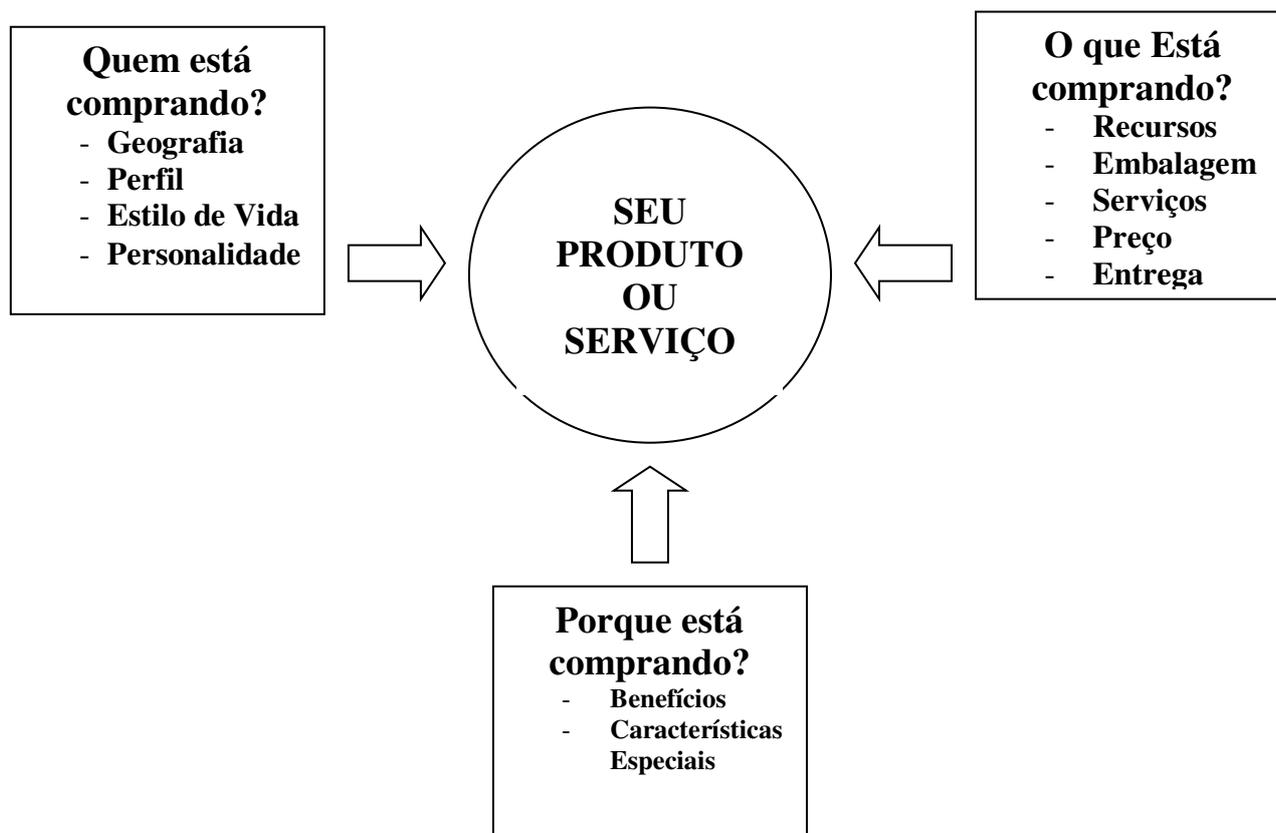


Figura 6 – Visão Rápida de Segmentos de Mercado

Quem está Comprando?

Uma boa forma para se determinar quem está comprando seu produto ou serviço, conhecer seus hábitos e como eles vivem. Se seus clientes são outras empresas, descubra como eles operam seu negócio. Pense em seus clientes nos seguintes termos:

- Geografia (onde eles moram?).
 - País, Região, Cidade, Bairro, etc.
 - Qual a proximidade de seus vizinhos mais próximos?
 - Qual é a temperatura da região onde vivem no verão?
 - Quanto tempo levam para chegar ao aeroporto?
- Perfil (Como eles são?).
 - Pessoas: Idade, Sexo, Tamanho da Família, educação, Ocupação, Renda, Etnia, Nacionalidade, Religião etc.
 - Empresas: Setor, Porte da Empresa, Número de Funcionários, Anos no Negócio, Faturamento etc.

- Estilo de Vida (O que eles fazem?).
 - Pessoas: Passatempos, Hábitos ao assistir TV, Atividades Sociais, Afiliação a Clubes, Preferências para Férias etc.
 - Empresas: Proteção do meio ambiente, Doações a eventos beneficentes, Investimentos no treinamento dos funcionários, Oferta de benefícios aos funcionários, Promoção de funcionários da empresa etc.

- Personalidade (Como eles agem?).

Pode-se classificar em cinco os tipos básicos de personalidade:

 - Inovadores (5% da população): Correm os riscos, jovens e bem educados; Familiarizados com novas ideias e tecnologias, Têm computadores portáteis e estão conectados a redes; Informados por fontes externas.
 - Primeiros adeptos (10% da população): Líderes de opinião em suas comunidades; Avaliadores cautelosos; abertos a argumentos bem justificados; Respeitados por seus companheiros etc.
 - Maioria inicial (35% da população): Evitam riscos sempre que possível; agem de forma deliberada; Não experimentam novos produtos, a não ser que se tornem populares etc.
 - Maioria tardia (35% da população): Céticos; Extremamente cautelosos; Desapontados com outros produtos; Relutantes com novos produtos; Respondem apenas à pressão de amigos etc.
 - Retardatários (15% da população): Esperam até o último momento; Esperam até os produtos ficarem desatualizados; Ainda hesitam! Etc.

O que está comprando?

Uma descrição de clientes baseada no que eles compram permite que você os veja de uma perspectiva com a qual está bastante familiarizada: seus próprios produtos e serviços. Depois de criar segmentos de mercado baseados no que seus clientes compram, você pode abordar as necessidades de cada grupo, modificando os seguintes aspectos de seu produto ou serviço.

- Características
- Embalagem
- Preço
- Opções de entrega

As características referem-se a todas as especificações de um produto ou serviço. Quando você agrupa os clientes em função das características do produto que eles procuram, descobre que os clientes têm muito em comum. Suas semelhanças incluem:

- A frequência com que usam o produto (pouco, moderadamente, muito).
- Sua habilidade em usar o produto (novatos, intermediários, especialistas).
- O que eles fazem com o produto (lazer, educação, negócios).
- Que tipo de clientes são (consultores, revendedores, usuários).

A embalagem envolve muito mais do que caixa, o papel ou plástico. A embalagem refere-se a tudo o que cerca a oferta de um produto, incluindo:

- Propaganda do produto (rádio, TV, revistas, cartazes, camisetas).
- Promoções (venda nas lojas, cupons, desenhos).
- Marketing (resenhas em livros, campanhas telefônicas, endosso de celebridades).
- Manutenção do produto (garantias, serviços de atendimento ao cliente, centro de serviço).

Mais uma vez, é comum os segmentos de mercado identificados com base nos critérios de embalagem refletirem atributos de clientes semelhantes aos segmentos baseados em características do produto: frequência de uso, nível de sofisticação, aplicação do produto e tipo de usuário.

O preço de um tipo específico de produto ou serviço tende a criar diferentes grupos de clientes. Os clientes que são sensíveis ao preço estão em um segmento; os que estão dispostos a pagar por um certo nível de qualidade estão em outro. Mas o preço não é o único fator financeiro que pode levar a diferentes segmentos de mercado. Outros critérios incluem:

- Financiamento disponível
- Opções de leasing
- Satisfação garantida ou seu dinheiro de volta
- Acordo de troca

A distribuição e a entrega determinam como os clientes recebem seu produto ou serviço. Nesse caso, os segmentos de mercado baseiam-se em geral em onde os clientes compram, por exemplo:

- Depósitos
- Centros de desconto
- Lojas de Departamento
- Butiques
- Catálogos
- Internet

Os segmentos de mercado baseados na entrega também podem considerar outros critérios, como: disponibilidade total de horário (lojas de conveniência); disponibilidade total de local (postos de gasolina); disponibilidade garantida (vídeo locadoras); sensibilidade ao horário (floricultura, pizzarias, frutas e vegetais).

Por que está comprando?

Quando se trata realmente de satisfazer as necessidades dos clientes, a longo prazo, você pode se esquecer de fazer as seguintes perguntas:

- O que seus clientes estão procurando?
- O que consideram importante?
- O que os motiva?
- Qual é sua percepção das coisas?
- Como fazem suas escolhas?

Quando agrupa seus clientes usando as respostas a essas perguntas, você cria segmentos de mercado baseados nos benefícios que os clientes estão procurando. Como esses segmentos de mercado descrevem seus clientes a partir do ponto de vista dos clientes, e não do seu, oferecem melhor oportunidade para que você satisfaça as necessidades específicas de um grupo inteiro de clientes.

7.3 Análise SWOT do Produto/Serviço

Avalie os pontos fortes e fracos dos seus principais concorrentes em relação ao seu produto/serviço. Dessa maneira, será mais fácil para você tentar tornar os pontos fracos deles em oportunidades e melhorar seu produto/serviço de maneira a tentar eliminar as ameaças dos concorrentes e os riscos envolvidos. Resumindo, faça uma análise SWOT do seu produto/serviço.

7.4 Análise da Concorrência

A concorrência deve ser avaliada em relação a produtos/serviços e à organização (nesse caso, sua análise já ocorreu na etapa de planejamento estratégico). De que maneira ele está organizado? Ele pode tomar decisões mais rápidas do que você? Ele responde rapidamente as mudanças? Tem uma equipe gerencial eficiente? A concorrência é líder ou seguidor no mercado? Eles poderão vir a ser os seus concorrentes futuros? Consulte a seguinte lista de perguntas sobre a concorrência:

Produto ou serviço

- De que maneira é definido um produto ou um serviço competitivo?
- Como ele se parece com o seu e com o dos outros?
- De que maneira ele é diferente dos seus e dos outros?
- A concorrência é especialista ou oferece variedade?
- Quais características do produto ou serviço satisfazem seu mercado alvo?
- Quais pontos fracos e fortes da concorrência você pode explorar?
- Em que estágio tecnológico você se encontra em relação à concorrência?
- Quanto inovador você é? Comparado à concorrência você se ajusta rapidamente às mudanças tecnológicas?
- Que imagem o consumidor associa à concorrência?

Preço

- Qual é a estratégia de preço do concorrente?
- Como é seu preço em relação ao do concorrente?
- Que margens de lucro o concorrente pratica?

Praça

- Onde está localizado o concorrente?
- Como é sua localização em relação à dele?
- Ele tem espaço para crescer?

Promoção

- De que maneira a concorrência faz propaganda?
- Quanto eles gastam em propaganda?
- Qual a mensagem?

- A propaganda da concorrência é efetiva?

Gerenciamento

- Como é a equipe gerencial do concorrente?
- Qual é seu conhecimento e sua competência?
- Que políticas de recrutamento eles utilizam?
- Qual a política de salários?

Finanças

- O negócio do concorrente é lucrativo?
- Qual o faturamento; com que volumes de venda; com que participação de mercado?
- Eles investem em P&D?
- Qual a estrutura de capital deles? E o fluxo de caixa?

8. Plano de Marketing

8.1 Estratégia de Marketing

A estratégia pode ser definida como a ciência de planejar e dirigir operações em grande escala, especificamente no sentido de manobrar as forças para as mais vantajosas posições antes de agir. Em Marketing, a estratégia também é muito importante, pois uma Estratégia de Marketing errada pode destruir uma empresa/produto antes mesmo de ser implementada, independente da qualidade do produto/serviço da empresa ser de alta qualidade ou não. Quando se falar em Estratégia de Marketing, deve-se Ter em mente os chamados 5P's do Marketing Produto (posicionamento), Preço, Praça (Canais de Distribuição), Propaganda, Promoção.

A estratégia de vendas está relacionada diretamente com a Estratégia de Marketing da empresa e procura estabelecer a maneira como irá vender produto/serviço com a finalidade de converter em ações as estratégias estabelecidas. Para isto, se leva em conta os 5P's mencionados:

8.2 Produto (Posicionamento)

O posicionamento refere-se à maneira como os consumidores percebem se a empresa e seu produto em relação à concorrência. Os negócios se encontram agrupados demograficamente da mesma maneira que os indivíduos. Os grupos

podem incluir localização geográfica, vendas anuais, número de empregados, número de anos no ramo, setor ao qual pertence o negócio etc. O esforço do posicionamento deve ser realizado no sentido de manter a imagem do produto/serviço no mercado, segundo as políticas de posicionamento previamente estabelecidas.

8.3 Preço

O preço é uma ferramenta efetiva de marketing, pois afeta a demanda influencia a imagem do produto e pode ajudar a atingir o seu mercado alvo. Ao considerar o preço a ser praticado é importante saber que o preço não deve ser baseado na produção mais alguma margem, como geralmente se faz. O preço depende do valor do seu produto do ponto de vista do consumidor. O preço está relacionado ao benefício percebido pelo consumidor

Faça as seguintes perguntas:

- De que maneiras são estabelecidos os preços? Existe política de preços?
- Existe concorrência em preços?
- Existe valor percebido pelo consumidor?
- Os preços são baseados nos custos mais margem?
- Porque eles são diferentes dos da concorrência?
- Existe elasticidade de preços (efeito do preço sobre a quantidade demandada) para seu produto?

Existem estratégias de preços categorizadas em três áreas: margem de lucro, vendas e metas de “status quo”. As que visam margem de lucro incluem uma determinada porcentagem na sua maximização e podem ser estabelecidas como porcentagem sobre vendas ou como valor moeda. As estratégias que visam metas de vendas incluem o estabelecimento de metas de volume de venda são, geralmente, utilizadas para introduzir um novo produto em um novo mercado. As estratégias que visam objetivos de “status quo” são utilizadas para lidar com a concorrência em mercados amadurecidos, onde o preço é um fator concorrencial determinante.

Outras estratégias de preços são utilizadas para atrair o consumidor mediante promoções especiais de preço. Algumas delas são:

- Descontos
- Cupons de desconto: os cupons podem ser enviados diretamente aos consumidores, através de jornais ou oferecidos nos pontos de vista. Os

cupons são utilizados para obter informações específicas dos consumidores, através do preenchimento dos mesmos.

- Descontos em vendas a prazo: são utilizados para as vendas a crédito, mediante a opção de pagamento dentro de um período menor ao oferecido no crédito. Por exemplo: um típico desconto pode ser 5/10; 30, o que significa que o consumidor pode obter um 5% de desconto se o pagamento é feito dentro de 10 dias, mas normalmente o pagamento é para ser feito em 30 dias.

Outros métodos atuais de vendas

Existem outros métodos de vendas baseados na estratégia de segmentação. Geralmente pratica-se:

- Marketing diferenciado: significa adequar o produto de maneira a vender para dois ou mais segmentos de mercado previamente estabelecidos. Com um mesmo produto, atender-se-ia a vários segmentos de uma maneira diferenciada.
- Marketing concentrado: é a escolha de somente um segmento como mercado alvo.

8.4 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: através de vendas diretas e 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 e que gerenciam toda a cadeia produtiva, desde produção de matéria-prima, passando pela produção até a distribuição. Outras empresas são integradas até a produção, deixando os canais de distribuição em mãos de terceiros mediante vendas indiretas. Existem vantagens e desvantagens ao controlar os canais de distribuição, em função do grau de eficiência de cada empresa. Para algumas pode ser vantajoso controlar a distribuição; para outros pode ser desvantajoso terceirizá-la.

Venda indireta

A venda indireta é realizada usando a estratégia de canais de distribuição. A empresa pode vender sua produção ao atacadista, que por sua vez vende ao varejista e ele ao consumidor final. A empresa também pode vender simultaneamente ao atacadista, varejista, distribuidor e representante, usando diferentes preços dependendo da estratégia de canal utilizada.

8.5 Propaganda

Fazer propaganda significa enviar diferentes mensagens uma audiência selecionada, com o propósito de informar os consumidores, através da utilização de diferentes veículos de comunicação, como rádio, TV, mala direta, outdoors, Internet, displays em pontos de venda etc. A vantagem da propaganda é a possibilidade da mensagem chegar ao mercado em grande escala. O custo da propaganda é bastante elevado, portanto avalie se existe o propósito de fazer chegar a mensagem a um grande público.

8.6 Promoção

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

- Informar
- Persuadir
- Lembrar

Alguns resultados que podem ser obtidos da promoção incluem:

- Aumento nas vendas
- Aumento na participação de mercado
- Melhora da imagem da marca
- Aumento do conhecimento do seu negócio
- Identificação de vantagens competitivas
- Preparação de terreno para vendas futuras

Venda Pessoal

É conhecida como venda pessoa a pessoa. A principal vantagem da venda pessoal é a de permitir uma comunicação em duas vias entre representante de vendas e o cliente.

Promoção de Vendas

É a técnica de vendas que inclui outros tipos de promoção como apresentação de vídeo - tapes, demonstrações, brindes etc. O sucesso não depende somente da maneira como se promove o negócio, também da mensagem promocional.

Publicidade

Publicidade é a informação sobre seu produto, a empresa ou serviço. Não necessariamente corresponde a uma mensagem direta para o consumidor potencial. Geralmente a publicidade não é um serviço pago diretamente pela aparição indireta de diferentes meios publicitários ou eventos a um público que não necessariamente faz parte do mercado-alvo, mas, pode de alguma maneira ficar informado sobre a existência dos seu produtos.

8.7 Projeção de Vendas

A projeção de vendas deve ser feita tendo como base à análise de mercado e a estratégia de marketing da empresa. Dessa forma, essa projeção será mais realista e terá maior probabilidade de ocorrer conforme o planejado. Deve-se atentar para o fato da sazonalidade, quando esta influi nas vendas, como, por exemplo, empresas que vendem enfeites natalinos. Portanto, uma boa forma de se efetuar projeções de vendas é através de projeções mensais em termos de volume e os preços praticados.

9. Plano Financeiro

A parte financeira é, para muitos empreendedores, a parte mais difícil do plano de negócios. Isto porque ela deve refletir em números tudo o que foi escrito até então nas outras seções do plano de negócios. Porém, após alguma prática e um perfeito entendimento dos objetivos do negócio, a parte financeira do plano acaba sendo feita de maneira simples e fácil, mas ainda sim, de forma um pouco trabalhosa.

O que não se deve fazer é a adequação do plano aos dados financeiros do mesmo e sim o contrário, pois as metas e objetivos de negócio, bem como a estratégia e projeção de vendas é que geram as planilhas financeiras do plano de negócios.

Os principais demonstrativos que devem ser apresentados em um plano de negócios são: Balanço Patrimonial, Demonstrativo de Resultados e Demonstrativo de Fluxo de Caixa. Através desses é possível efetuar uma análise de viabilidade do negócio e retornos financeiros. Para essas análises, geralmente

se usam os seguintes métodos: análise do ponto de equilíbrio, prazo payback, TIR (Taxa Interna de Retorno) e VPL (Valor Presente Líquido).

As decisões empresariais são tomadas a partir da combinação de informações quantitativas, qualitativas e experiências, que juntas fornecem os elementos para o cálculo econômico. As demonstrações financeiras são informações valiosas para gerentes e proprietários. A utilidade reside em informar os resultados das decisões empresarias executadas e possibilitar a sua avaliação e correção.

No Brasil, o sucesso de um empreendimento depende muito da capacidade de se administrar financeiramente um negócio, em razão dos ciclos recessivos que têm atingido a economia. Os administradores justificam suas decisões em termos numéricos, mostrando como conseguem valorizar o volume de recursos físicos e de incerteza, o acompanhamento sistemático das finanças de uma atividade é o que permite a tomada de decisões acertadas.

Finalmente, o empreendedor deve estabelecer quais são as metas financeiras de seu negócio e através dos instrumentos financeiros, acompanhar seu êxito. Com as demonstrações financeiras e o planejamento financeiro é possível estabelecer e cumprir as respectivas metas ou redefini-las se necessário.

9.1 Balanço Patrimonial

Reflete a posição financeira em um determinado momento de uma empresa. O balanço é constituído por duas colunas, a do ativo e a do passivo e patrimônio líquido.

O ativo corresponde a todos os bens e direitos de uma empresa. O passivo é uma obrigação, ou parcela de financiamento obtido de terceiros. O patrimônio líquido corresponde aos recursos dos proprietários aplicados na empresa. O valor do patrimônio se altera quando a empresa tem lucro ou prejuízo no período, ou ainda quando ocorre investimento por parte dos sócios.

O ativo da empresa representa as aplicações de recursos que se dividem em circulantes, de longo prazo e permanentes. O passivo, assim como o patrimônio líquido representa as origens e aplicações, é representado pelas seguintes equações:

$$\begin{array}{l} \text{ATIVO} = \text{PASSIVO} + \text{PATRIMÔNIO LÍQUIDO} \\ \text{ou} \\ \text{ATIVO} - \text{PASSIVO} = \text{PATRIMÔNIO LÍQUIDO} \end{array}$$

A organização das contas do ativo segue os seguintes critérios:

1. **Liquidez:** as contas são classificadas segundo o grau de liquidez que possuem, e
2. **Prazo:** em contabilidade curto prazo significa o período de até um ano.

A partir desse conceito é apresentado a seguir, sinteticamente, o balanço patrimonial.

ATIVO	PASSIVO
<ul style="list-style-type: none">□ Circulante: são contas que estão constantemente em giro, sendo que a conversão do dinheiro será, no máximo, no próprio exercício social.□ Realizável a Longo Prazo: bens e direitos que se transformarão em dinheiro no próximo exercício.□ Permanente: são bens e direitos que não se destinam a venda e têm vida útil; no caso dos bens, longa.	<ul style="list-style-type: none">□ Circulante: são obrigações exigíveis que serão liquidadas no próprio exercício social.□ Exigível a Longo Prazo: obrigações liquidadas com prazo superior a um ano.□ Patrimônio Líquido: recursos dos proprietários aplicados na empresa.

Um dos aspectos importantes do balanço é que ele revela, através do passivo, a estrutura de capital de um negócio. A estrutura é composta por capital de terceiros e capital de terceiros, maior endividamento. Detecta-se ainda, observando o passivo, o prazo do endividamento, o custo e os credores. A qualidade do endividamento é julgada a partir de seus prazos. Dívidas de longo prazo, normalmente, são melhores que as dívidas de curto prazo.

Um segundo aspecto importante é o montante de capital de giro ou capital circulante nas empresas. Esse valor é calculado subtraindo o passivo circulante do ativo circulante (C. C. L.), que indica a parte do ativo que não está comprometida com o passivo circulante. Quanto maior for o C.C.L maior será a flexibilidade financeira da empresa. A característica desse recurso é a sua reversibilidade, ou seja, pode ser aumentado ou diminuído segundo as decisões dos administradores. A variação do capital circulante pode ser feita através de aumento nas contas do ativo circulante (aplicação), redução do ativo circulante (origem), aumento do passivo circulante (origem) ou ainda diminuição do passivo circulante (aplicação).

O ativo permanente é utilizado pela empresa em suas operações produtivas. O constante investimento nesse ativo revela as decisões empresariais de manter o nível de modernização do parque produtivo da empresa.

9.2 Demonstração de Resultados

A demonstração do resultado é um resumo ordenado das receitas e despesas da empresa em determinado período. Da receita total obtida devem ser subtraído, os impostos, abatimentos e devoluções concedidos. Da receita líquida, deduz-se os custos dos produtos vendidos (comércio), dos produtos fabricados (indústria) ou dos serviços prestados (serviços) para chegar ao lucro bruto. Em seguida, subtrai-se do lucro bruto as despesas operacionais, assim denominadas por representarem os gastos necessários para que as receitas sejam alcançadas. Dado que a empresa pode obter receita ou ter despesa, não derivadas de suas operações, é convenção separá-las das atividades operacionais. Finalmente, é calculado o imposto de renda para a provisão para se atingir a soma de lucros ou prejuízos que, se não forem distribuídos, serão incorporados ao patrimônio líquido, alterando por consequência o próprio balanço.

Demonstrativo de Resultados

Item	Explicação
Receita Bruta	Total Geral das Vendas
(-) deduções	impostos e abatimentos
= Receita Líquida	
(-) Custos do Período	Gastos referentes a produção, comercialização ou dos serviços prestados.
= Lucro Bruto	
(-) Despesas	São gastos necessários para que a atividade seja desenvolvida (atividades administrativas, de vendas e financeiras).
= Lucro Operacional	
(+/-) Receita/Despesa não operacional	Não proveniente das operações
= Lucro Antes do Imposto de Renda	
(-) Imposto de Renda	
= Lucro Líquido	

9.3 Fluxo de Caixa

O fluxo de caixas possibilita ao administrador planejar suas necessidades de caixa a curto prazo. Os excessos e faltas de caixa são o objeto de atenção do gerente. O período coberto pelo fluxo de caixa é normalmente dividido em intervalos. O número de intervalos depende da natureza do negócio. Empresas que enfrentam sazonalidades devem, em princípio, trabalhar com fluxos semanais, mensais e trimestrais. De qualquer maneira, o horizonte coberto pelo fluxo é estabelecido em função das metas e objetivos definidos pela administração. A seguir, ilustra-se o fluxo de caixa composto por:

1. Receitas: valor das vendas recebidas;
2. Vendas: volume monetário do faturamento;
3. Custos e despesas variáveis: custos que variam na mesma proporção das variações ocorridas no volume de produção ou em outra medida de atividade;
4. Custos e despesas fixos: valores que se mantêm inalterados, independente das variações da atividade ou vendas.

	Ano 1	Ano 2	Ano 3
RECEBIMENTOS			
Receitas à vista			
Receitas à prazo			
Faturamento	R\$ -	R\$ -	R\$ -
PAGAMENTOS			
Custos /Desp. Variáveis	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Compras à vista			
Compras à prazo			
Frete			
Comissão			
Impostos Variáveis			
Terceirização			
Custos Fixos	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Salários			
Encargos Sociais			
Aluguel			
Água			
E. Elétrica			
Telefone			
Desp. Contador			
Desp. Bancárias/Juros/CPMF			
Pró-labore			
Investimentos			
Impostos Fixos			
Outras Despesas			
Custo Total	R\$ -	R\$ -	R\$ -
SALDO DE CAIXA	R\$ -	R\$ -	R\$ -

9.4 Ponto de Equilíbrio

O Ponto de Equilíbrio corresponde ao valor monetário ou volume de vendas necessários para saldar os custos fixos e variáveis, a partir do qual a empresa começa a obter lucros. No ponto de equilíbrio não há lucro nem prejuízo. É de grande utilidade, pois possibilita ao empresário saber em que momento seu empreendimento começa a obter lucro, e assim, torna-se uma importante ferramenta gerencial.

$$PE = (\text{Custos Fixos Totais/Margem de Contribuição}) \times \text{Receita}$$

onde: Margem de Contribuição = Receita – Custos Variáveis

então

$$PE = \frac{\text{custo fixo}}{1 - (\text{custo variável/receita total})}$$

Para obter o PE em quantidades de produtos, basta dividir o resultado anterior pelo preço de venda unitário do produto.

9.5 Índices Financeiros

Os índices financeiros indicam a situação financeira da empresa, ou seja, a capacidade de saldar suas obrigações de curto prazo na data de vencimento. São definidos quatro grupos de indicadores: liquidez, atividade, endividamento e lucratividade. São quocientes calculados a partir dos itens do balanço patrimonial e demonstrações de resultado.

Os índices de liquidez mostram qual a capacidade da empresa saldar as dívidas. É um indicador importante sobre o qual bancos, principalmente, prestam muita atenção. O primeiro índice - de liquidez -, representa o quanto a empresa dispõe para saldar o passivo circulante. Um índice de 2,0, por exemplo, significa que a empresa pode cobrir seus passivos circulantes, mesmo que seus ativos circulantes, sejam reduzidos em 50%. O índice de liquidez a seco, deduz os estoques do cálculo, uma vez que, os estoques são ativos menos líquidos.

A medida de atividade de uma empresa pode ser medida pelo giro de estoque e do ativo total. São usados para medir a rapidez que várias contas são convertidas em vendas. O giro do estoque demonstra a velocidade que no período o estoque

é trocado. O giro do ativo por sua vez, mostra a eficiência com que a empresa é capaz de usar seus ativos para gerar vendas.

Os índices de endividamento demonstram quanto do total de ativos é financiado pelos credores da empresa (índice de participação de terceiros) e o total de recursos fornecido pelos credores e pelos proprietários da empresa (índice exigível – patrimônio líquido).

As medidas de lucratividade mostram quanto uma empresa é atraente do ponto de vista do investidor. É através desses índices que se justificam os investimentos. Cada uma das medidas relaciona os retornos da empresa (retorno bruto, operacional e líquido) com suas vendas. O ROI retorno sobre o ativo total, determina a eficiência global da administração quanto à obtenção de lucros com os seus ativos disponíveis.

I. Liquidez

Capital Circulante Líquido = Ativo circulante – Passivo circulante

Liquidez corrente = Ativo circulante/ Passivo circulante

Liquidez seco = (Ativo circulante – estoque)/ Passivo circulante

II. Atividade

Giro do estoque = custo das mercadorias/ estoques

Giro do ativo total = vendas/ Ativo total

III. Endividamento

Participação de terceiros = Passivo total/ Ativo total

Exigível – Patrimônio Liq. = Exigível/ Patrimônio

IV. Lucratividade

Margem bruta = Lucro bruto/ vendas

Margem operacional= Lucro operacional/ vendas

ROI= Lucro líquido/Ativo total

9.6 Técnicas de Análise de Investimentos

Existem algumas perguntas que os investidores podem fazer a respeito de um projeto de investimento, de um novo negócio ou de um negócio existente, que são respondidas através de técnicas específicas, apresentadas a seguir. As respostas a essas perguntas são de extrema importância e devem constar no plano de negócios.

1. Retorno Contábil sobre o Investimento: responde à pergunta Quantos reais em média são gerados por médio de investimento?
2. Prazo de Playback: responde à pergunta Qual o prazo em que será recuperado o desembolso do investimento original?
3. Técnica do fluxo de caixa descontado: responde à de que modo o valor presente dos benefícios futuros do investimento comparam-se com o desembolso do investimento?

Retorno Contábil sobre Investimento

É um critério de lucro e pode ser calculado da seguinte forma:

Rentabilidade: $\text{Lucro anual médio} / \text{Valor declarado médio do investimento}$
--

Sua deficiência encontra – se no fato de que a medição do retorno ignora o valor do dinheiro em relação ao tempo. Portanto, apesar de ser extremamente simples de ser calculado, não consegue satisfazer a regra de se dar preferência por mais dinheiro recebido mais cedo e com menos risco.

Prazo Playback

A técnica de playback mede o tempo que demora para recuperar o montante de capital inicialmente investido. Assim, diferentemente da técnica de retorno contábil sobre o investimento, a técnica de playback aborda fluxos de caixa. Os méritos de qualquer projeto são julgados em função da recuperação do investimento original em tempo menor do que algum prazo máximo de playback aceitável.

Embora aborde fluxos de caixa em vez de lucros, essa técnica apresenta duas fraquezas fundamentais. Em primeiro lugar, ela não leva em consideração o aspecto em relação ao valor do dinheiro. Em segundo lugar, essa técnica não leva em consideração os fluxos de caixa recebidos após o prazo de playback, o que pode ser significativo. Por outro lado, as técnicas de fluxo de caixa descontado, apresentadas a seguir, permitem que os investidores possam avaliar melhor suas decisões de investimento.

Técnicas de Fluxo de Caixa Descontado

Essas técnicas comparam o valor presente dos futuros fluxos de caixa com o desembolso inicial do investimento. Essa análise pode ser feita através de dois métodos: VPL (Valor presente líquido) e TIR (Taxa Interna de retorno).

Valor Presente Líquido

Para se medir o VPL de um projeto, faz – se uma estimativa do valor de hoje para os futuros fluxos de reais que estarão sendo gerados pelo projeto e deduz – se o montante do investimento feito. Ou seja, desconta – se os futuros fluxos de caixa após imposto de volta ao seu valor presente, e então se subtrai o desembolso do investimento inicial. Se o VPL for positivo, o projeto é viável, pois o valor presente dos futuros fluxos de caixa é maior que o investimento inicial. Caso contrario, o projeto deve ser rejeitado.

$$VPL = \left(\frac{F1}{(1+K)^1} + \frac{F2}{(1+k)^2} + \frac{F3}{(1+K)^3} + \dots + \frac{Fn}{(1+K)^n} \right) - INV$$

onde:

VPL = Valor Presente Líquido

Fn = Fluxo de caixa após imposto no ano t

N = Vida do projeto em anos

K = Taxa de desconto (taxa de retorno exigida)

INV = Investimento inicial

Taxa Interna de Retorno

Para calcular a TIR deve-se descobrir a taxa de desconto (K) que fornece um valor presente líquido igual a zero. Nessa taxa, o valor presente dos futuros fluxos de caixa é exatamente igual ao investimento efetuado.

Assim, a TIR é obtida da formula do VPL igualando-se essa a zero e procurando-se o valor para K, que nesse caso será a TIR do projeto.

9.7 Roteiro para o Plano Financeiro

As demonstrações financeiras que compõem o plano de negócios exigem a elaboração de planilhas para contemplar os diversos aspectos do desenvolvimento das empresas. Para auxiliar a sua elaboração, é apresentado a

seguir um roteiro para o preenchimento das planilhas idealizadas e o significado das contas em cada planilha. Os passos a serem seguidos são os seguintes: orçamento passivo, e orçamento do fluxo de caixa.

Orçamento dos Itens do ativo

A composição do ativo depende do volume de faturamento (vendas) da empresa. O ativo circulante está em função do faturamento que determinará o próprio volume do ativo circulante.

A extensão do prazo de pagamento no faturamento acarreta maior número de valores a receber, expresso em número de dias de venda. Da mesma forma, o aumento do padrão em termos de meses do suprimento implica maior expansão de recursos no item estoques. Diante do volume de vendas, a unidade produtiva determina a taxa do investimento nos itens do ativo circulante, que deve ser compatível com os lucros gerados e sua capacidade de obter financiamento externo.

Dessa maneira, o planejamento e acompanhamento dos itens do ativo requerem a definição pelo nível de investimento feito em cada item do ativo. Se a empresa decide ganhar mercado, facilitando vendas, deve investir uma grande soma de recursos em estoques de mercadorias. Para isso, deve ter caixa para adquirir os produtos destinados à comercialização ou fabricação.

Orçamento dos Itens do Passivo

Tendo definido a política de estruturação do ativo, há necessidade de compatibilizar o financiamento das atividades. O financiamento pode vir de duas fontes: de terceiro e/ou próprias. O planejamento do passivo corresponde na escolha das alternativas, sejam empréstimos bancários, financiamento de fornecedores ou investimento de sócios, para financiar as atividades da unidade produtiva.

O financiamento via patrimônio líquido é de longo prazo, enquanto os recursos externos podem ser de curto e longo prazo. É muito importante compatibilizar investimentos de curto e longo prazo com financiamentos de curto e longo prazo. O financiamento de aquisição de estoques poder ser feito com empréstimos bancários ou fornecedores. O gerente deve avaliar o custo de cada financiamento e o prazo de pagamento. Decisões equivocadas na forma de financiamento pode colocar as empresas em serias dificuldades em relação ao endividamento desejado.

O Fluxo de Caixa

O planejamento dos itens do balanço tem relação direta com o fluxo de caixa. O movimento de entradas e saídas de recursos não é definido inteiramente pela empresa, uma vez que Lea não controla suas receitas. Para a posição financeira de caixa, deve – se utilizar o fluxo, semanal, mensal e trimestral.

Roteiro

Orçamentos de Vendas

Para compor as demonstrações deve – se determinar inicialmente o volume de vendas esperado para o mês, trimestre, semestre e ano. Abaixo, tem-se a planilha 1, em que devem ser preenchidas as vendas esperadas do ano, comparando-se tanto com as realizadas, quanto com as realizadas no ano anterior.

MESES	PROJETADO 2000	EXECUTADO 2000	ANO ANTERIOR 1999
Janeiro			
Fevereiro			
Março			
Abril			
Maiο			
Junho			
Julho			
Agosto			
Setembro			
Outubro			
Novembro			
Dezembro			

Planilha 1 – Vendas

Planejar as vendas significa fixar com antecedência as quantidades físicas e os volumes monetários nos períodos futuros. O empreendedor deve estimar as futuras vendas com base no desempenho médio dos anos anteriores e as perspectivas de aumento para os meses seguintes. Os valores do mês, trimestre, semestre e ano devem ser transferidos para a planilha 5.

O item seguinte a ser tratado são os custos. Para uma empresa industrial, considera – se o custo dos produtos comercializados, e finalmente para as prestadoras de serviços, o custo dos serviços prestados.

No caso das empresas industriais e comerciais existe um controle de produção/comercialização. O cálculo do custo das mercadorias é feito da seguinte maneira:

$$\text{Estoque Inicial} + \text{Compras} - \text{Estoque Final} = \text{Custo das Mercadorias}$$

Orçamento das Despesas Administrativas

Essas despesas correspondem ao aparato burocrático necessário para a execução da tarefa essencial do negócio. Os salários pagos referem-se somente à administração. São considerados também os encargos e benefícios sociais que incidem sobre os salários.

As outras despesas como viagens, correios etc, devem ser organizadas para completar o quadro das despesas administrativas. Os itens abaixo consistem em um exemplo e deve ser contemplado de acordo com cada realidade de cada empresa. Os valores dos itens de despesa serão transferidos para a planilha 5.

Contas	Mês	Trimestre	Ano
Salários			
Encargos Sociais			
Subtotal			
Despesas Viagens			
Correios			
Serviços Contratados			
Água, Luz, Telefone			
Material de Limpeza			
Impostos e Taxas			
Alugueis			
Seguro			
Depreciação			
Subtotal			
Total			

Planilha 2 – Despesas Administrativas

Orçamento de Salários e Comissões de Funcionários

A preparação desse orçamento deve ser feita em consonância com a política de remuneração da empresa, tanto para os salários quanto para as comissões. São muito importantes tais definições inclusive para o planejamento adequado do caixa. Os salários referem-se a todos os funcionários exceto administração.

A exemplo da planilha 2, também são considerados os encargos e benefícios sociais que totalizados com os salários e encargos administrativos devem ser transferidos para a planilha 5.

Cargo	Salário Fixo	Comissões	Total
Vendedores Empregados			

Planilha 3 – Salários e Comissões

Orçamento de Comercialização

A empresa deve definir os gastos semanais, mensais e trimestrais de propaganda e publicidade e incorpora-los no fluxo de caixa.

Despesas	Mês	Trimestre	Ano
Produtos Despesa Propaganda Amostra Demonstrações Divulgação Convenções Despesa de Materiais Publicidade			

Planilha 4 – Despesas de Comercialização

Diversos

Outros gastos como financeiros, provisões, receitas e despesas diversas são classificadas como diversas e da mesma maneira que as outras são transportadas para a demonstração de resultados. As respectivas receitas e despesas, após controladas separadamente, devem ser incorporadas a demonstração de resultados.

Demonstrativo de Resultados	Mês	Trimestre	Ano
Faturamento (planilha1) - Custos dos Produtos/Serviços = Lucro Bruto (planilha 2,3 e 4) - Despesas com Vendas - Despesas Administrativas - Receitas / Despesas Financeiras - Despesas diversas = Lucro Operacional +/- Receita e Despesa Operacional = Lucro Antes do I.R. - Imposto de Renda = Lucro Líquido			

Planilha 5 – Demonstrativo de Resultados

Orçamento dos Itens do Ativo e Passivo

Ativo Circulante

Os itens que compõem o ativo circulante são estimados com base na atividade econômica esperada para o período. O montante de duplicatas a receber depende da política de vendas (a vista ou a prazo). Desse total, um percentual é destinado para provisão de devedores duvidosos.

Duplicatas a receber: São projetadas a partir da perspectiva de vendas a vista.

Devedores duvidosos: Cálculo sustentado pelo histórico de inadimplentes dos clientes da empresa.

Estoque de materiais diversos: Total de material de expediente e outros à disposição da empresa.

O total do ativo circulante será transferido para a planilha 10.

Itens	Mês	Trimestre	Ano
- Duplicatas a Receber - Provisão para Devedores Duvidosos - Outras Contas a Receber - Estoques			

Planilha 6 – Orçamento dos Itens do Ativo Circulante

Ativo Imobilizado

Corresponde ao total das edificações, instalações, terrenos, equipamentos, moveis e utensílios. A gerencia deve definir a programação de investimento para o ano diante das necessidades de imobilização. Com base nos cálculos da contabilidade, os ativos devem ser mensalmente depreciados mantendo assim o seu valor atualizado. Seu total deve ser transferido para a planilha 10.

Depreciação Acumulada/ Novos investimentos

Em Valores	Ano Anterior	Mês	Total
-Terrenos - Edificações - Móveis e Utensílios - Máquinas - Equipamentos - Veículos			

Planilha 7 – Orçamento do ativo Imobilizado

Passivo Circulante

Da mesma maneira que o ativo circulante, o passivo terá um montante definido com base no volume esperado de vendas. Se o ativo representa as aplicações de recursos, o passivo, por sua vez, representa o financiamento. O passivo circulante, sendo de curto prazo, deve ser criteriosamente estabelecido. O gerente deverá indicar quanto utilizará de empréstimos bancários, fornecedores etc. O total do passivo circulante deve ser transferido para a planilha 10.

Itens	Mês	Trimestre	Ano
- Fornecedores - Contribuições a recolher - Provisão I. R. - Impostos a Pagar - Salários e Ordenados - Propaganda e Publicidade - Despesas de Comercialização - Despesas Administrativas - Despesas De Compras - Honorários			

Planilha 8 – Orçamento do Passivo Circulante

Patrimônio Líquido

Capital: Montante correspondente ao valor do investimento dos proprietários e o lucro (ou prejuízo) acumulado obtido ao longo do período. A cada período, calculados os lucros/ prejuízos, os mesmos devem ser incorporados ao patrimônio líquido. O preenchimento da planilha 9 depende de instruções do contador da empresa. O importante é distinguir o saldo anterior do patrimônio (ano anterior) e a soma de lucros do exercício. O valor do patrimônio deve ser transferido para a planilha 10.

Valores	Capital	Reservas	Lucro Anterior	Lucro do Exercício	Total
- Saldo Anterior					
- Correção - Lucro do Mês					

Planilha 9 – Patrimônio Líquido

Balanco Orçado

Contas	Planilha	Dezembro (Ano Anterior)	Mês/Ano Corrente
Ativo Circulante Disponível Duplicatas a Receber Provisão p/ Devedores Duplicatas Descontadas Outras Contas a Receber Total do Ativo Circulante	Planilha 6		
Ativo Imobilizado Total do Imobilizado Líquido	Planilha 7		
TOTAL DO ATIVO			
Passivo Circulante Contas a Pagar Fornecedores Comissões a Pagar Contribuições a Recolher Provisão p/ I.R. Total do Passivo Circulante	Planilha 8		
Patrimônio Líquido Capital Reservas Lucros Acumulados Lucros do Exercício Total do Patrimônio Líquido	Planilha 9		
TOTAL DO PASSIVO			

Planilha 10 – Demonstrativo de Balanço

Fluxo de Caixa

As informações sobre as receitas estão na previsão de vendas (planilha 1). Os itens de pagamentos que compõem as saídas de caixa do fluxo estão distribuídos nas planilhas 2,3 e 4. Os gastos referentes a investimento estão na planilha 7, que informa também se ocorre aquisição de ativos imobilizados. Nessa planilha, (7) deve constar o valor mensal da depreciação, que embora seja uma despesa, não representa saída de caixa, desde que a empresa faça a provisão. Com todos esses dados em mãos, o empreendedor pode, finalmente, elaborar a Projeção de Fluxo de Caixa para seu negócio.

O levantamento de informações gerenciais constitui um trabalho criterioso. Os orçamentos serão possíveis de serem executados na medida que exista um sistema de registro contábil. Mesmo que a contabilidade seja feita fora da para que os respectivos orçamentos sejam elaborados. Recomenda-se que a estruturação dos orçamentos seja semanal, mensal, trimestral e anual de modo a reduzir as incertezas.

Bibliografia

Abrams, R. *Business Plan: Segredos e Estratégias para o Sucesso*. Editora Érica, São Paulo, 1994.

BNDES. *Guia de Elaboração de Plano de Negócios*. 1997.

Berry, T. *Hurdle: The Book on Business Planning*. Paio Alto Software, 1998.

BizPlan Builder Reference Guide. Jian Tools For Sales Inc. California, 1995.

Bygrave, P. *The Portable MBA*. Ed. John Wiley & Sons, Inc. 1997

Coopers & Lybram. *How to for: Business Plans*. 1992.

INC. *How to Finance Your Business Plan*. Ed. INC, 1991.

Kotler, P. *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. Ed. Atlas, 1998.

Neves, A.P. *Criação e Crescimento de um Novo Empreendimento de Alta Tecnologia*. ASIT -Trabalho Final de Curso, 1999.

Pavani, C. *Elaboração de um Plano de Negócios*. Softex, 1997.

Porter, M. *Estratégia Competitiva*. Ed. Campus, 1995.

Pinson, Linda. *Anatomy of a Business Plan*. Uspstart Publishing Company, 3a ed., Chicago 1996.

Westwood, J. *O Plano de Marketing*. Makron Books, São Paulo, 1997

Tiffany, P. *Planejamento Estratégico*. Campus, São Paulo, 1999.

ANEXO 1

Glossário de Termos Financeiros

ATIVO - Fundo de valores que representa os investimentos ou aplicações do patrimônio ou Capital das empresas.

ATIVO CIRCULANTE - É aquele que reúne os valores suscetíveis de movimentação, tais como: dinheiro em caixa, em bancos, mercadorias, matérias-primas, títulos.

ATIVO PERMANENTE - É a parte do ativo que se destina ao uso; é aquele que fica de reserva sem intenção de venda ou alienação.

ATIVIDADE - São valores que representam os bens e os créditos da empresa.

BALANÇO PATRIMONIAL - É o balanço que inclui a demonstração do patrimônio através do Ativo (investimento) e do Passivo (origem dos investimentos).

CAPITAL CIRCULANTE - Sistema de bens que se consomem em um só ato de produção e que giram nas empresas, renovando-se constantemente. São exemplos: as matérias-primas que quando aplicadas transformam em mercadorias e, depois de vendidas, transformam em dinheiro ou em duplicatas a receber; o dinheiro em caixa ou em bancos, que quando aplicados transformam em outro tipo de bem; as duplicatas a receber que quando pagas transformam-se em dinheiro.

CUSTO FIXO - Gasto que se tem sempre dentro das mesmas medidas, independentemente do volume da produção. Ex.: Aluguéis, seguros, salários mensais, impostos.

CUSTO VARIÁVEL - É aquele que tem relação direta com o volume produzido; estes custos aumentam quando a produção aumenta. Ex.: Mão de Obra Direta, comissões de vendedores, compensações de seguro.

DÉFICIT- Quando a despesa supera a receita; é quando o Passivo é superior ao Ativo.

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO - É a apuração contábil apresentada analiticamente através dos componentes. Por exemplo: as contas do exercício e a demonstração de lucros e perdas. As demonstrações de resultados podem ser do exercício ou de parte dele. É um quadro que analisa a apuração de lucro ou de perda, ou seja, receitas e custos.

DESPEASAS FIXAS - Gastos que se tem sempre dentro das mesmas medidas, independentemente do volume da produção.

DESPEASAS OPERACIONAIS - Gastos que dizem respeito diretamente à atividade da empresa, são necessárias para manter a fonte produtora do rendimento.

DESPEASAS VARIÁVEIS - Gasto que oscila de acordo com a quantidade produzida.

DIAGRAMA DE RENTABILIDADE - Exposição gráfica que tem por objetivo demonstrar onde a linha dos valores dos custos dos produtos cruza com a linha dos valores das vendas. Tem por objetivo evidenciar o ponto de equilíbrio de uma empresa.

EXIGÍVEL - Grupo de contas que representam as dívidas de uma empresa ou de uma entidade.

FLUXO DE CAIXA - É o curso que no tempo traça o confronto entre recursos de recebimentos e os desembolsos por pagamentos e tem por finalidade conhecer o comportamento entre as entradas e saídas de dinheiro.

GIRO DE ESTOQUE - Repetição ou renovação do estoque; circulação dos valores do estoque.

LIQUIDEZ - É a capacidade de pagamento das dívidas; é o valor circulante capaz de ressarcir as dívidas; é o valor líquido disponível para investimentos, que pode ser transformado em dinheiro.

LIQUIDEZ SECA - É a relação entre a soma dos valores disponíveis mais os realizáveis, diminuindo-se o valor dos estoques e a soma das dívidas a curto prazo.

LUCRO BRUTO - É a diferença produzida pela comparação entre o preço de venda de um bem e o de seu custo de fabricação ou aquisição.

LUCRO LÍQUIDO - É o resultado obtido pela diferença entre todas as receitas e todo os custos do exercício; é o Lucro do Exercício.

LUCRO OPERACIONAL - Lucro líquido resultante das operações normais realizadas pela empresa.

PASSIVO - Parte do Balanço que representa as fontes ou proveniências dos valores que se acham espelhados no Ativo, ou seja, é o conjunto de dívidas ou de obrigações.

PASSIVO CIRCULANTE - É aquele exigível a curto prazo; é o valor das dívidas a curto prazo.

PATRIMÔNIO LÍQUIDO - É o valor resultante da diferença entre os valores do Ativo e as dívidas da Empresa.

PONTO DE EQUILÍBRIO - É o ponto onde se cruzam as linhas de receitas e custos no Diagrama de Rentabilidade.

RECEITA - É a recuperação dos investimentos; renda produzida por um bem patrimonial; parte positiva de um sistema de resultados; resultado de uma operação produtiva; provento ou remuneração por serviços.

RECEITA LÍQUIDA - É aquela que representa a diferença entre a receita bruta e as deduções; é a receita final.

RECEITA TOTAL - É a receita que representa todos os rendimentos da empresa, sem distinção de natureza.

SUPERÁVIT - É o excesso da Receita sobre a Despesa; é quando o ganho supera as despesas; é o Lucro.

VALOR REALIZÁVEL - Valor que, por sua natureza, tende a transformar-se em dinheiro, dentro de um prazo. É aquele pelo qual um bem será transformado em dinheiro; aquele valor que se consegue obter por um bem, em determinado momento.