

Faculdade Pitágoras de Uberlândia

Apostila de Administração

Prof. Walteno Martins Parreira Júnior

www.waltenomartins.com.br

waltenomartins@yahoo.com

2014

SUMÁRIO

1	O PLANO DE NEGÓCIOS.....	2
1.1	SUMÁRIO EXECUTIVO	5
1.2	A EMPRESA	6
1.3	O PLANO DE MARKETING.....	8
1.4	O PLANO FINANCEIRO	9
1.5	ANEXOS.....	9
1.6	CONCLUSÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS	9
2	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	11

1 O PLANO DE NEGÓCIOS

Segundo Dornelas (2009, p. 2), uma importante ação pode ser desenvolvida pelo empreendedor e que pode ajudar no seu empreendimento, que é planejar. Mas é notório a falta de cultura de planejamento do brasileiro e que por outro lado é admirado pela sua criatividade e persistência. Assim, os fatos devem ser encarados de forma objetiva e não basta sonhar, e sim transformar o sonho em ações concretas e mensuráveis e para isto, a solução é o planejamento. Quando se considera o conceito de planejamento, três fatores críticos devem ser destacados segundo Dornelas (2009, p. 2):

- Toda empresa necessita de um planejamento do seu negócio para poder gerenciá-lo e apresentar sua idéia a investidores, bancos, cliente etc;
- Toda entidade provedora de financiamento, fundo e outros recursos financeiros necessita de um plano de negócios da empresa requisitante para poder avaliar os riscos inerentes ao negócio, e
- Poucos empresários sabem como escrever adequadamente um bom plano de negócios. A maioria destes são micro e pequenos empresários e não tem conceitos básicos de planejamento, vendas, marketing, fluxo de caixa, ponto de equilíbrio, projeções de faturamento etc. Quando entendem o conceito geralmente não conseguem colocá-lo objetivamente em um plano de negócios.

Escrever um plano de negócios é uma tarefa complicada e que demanda tempo para a sua execução. O objetivo de escrever um plano de negócios é a oportunidade de fazer um planejamento e decidir sobre o futuro do negócio tendo como base o seu passado, a situação atual em relação ao mercado, aos clientes e a concorrência do setor.

Um plano de negócio é um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado (ROSA, 2007, p.8).

Após a decisão de tornar-se empreendedor, é necessário seguir uma seqüência para a efetivação do processo e transformar o desejo em um

empreendimento real. Silva (2007, p. 19), apresenta a Figura 4, que mostra os quatro passos necessários para a efetivação do desejo de transformar a idéia em realidade.

O plano de negócio serve para orientar a pessoa organização das informações detalhadas sobre o ramo de atividade, os produtos e serviços que poderá ser oferecido, quais são os seus clientes, assim como os concorrentes, onde encontrar os fornecedores e, finalmente, identificar os pontos fortes e fracos do negócio. Assim, o plano vai contribuir para a definição da viabilidade da idéia ou do negócio e a possibilidade de implementar o negócio.



Adaptado de Hirsch (1998)

Figura 4 – Fases do processo de empreender. Fonte: SILVA (2007, p. 19)

Desenvolvendo um plano de negócios é possível identificar os possíveis riscos existentes e propor ações que possam minimizá-los ou evitá-los, também identificar pontos fortes e fracos em relação ao mercado e ao ambiente. Conhecer o mercado e definir estratégias de marketing, analisar o desempenho financeiro e o fluxo de caixa, avaliar novos investimentos e o retorno sobre o capital investido,

assim como novas oportunidades para o empreendimento.

Não existe uma estrutura padrão, de forma rígida e específica para desenvolver um plano de negócios, mas qualquer que seja a proposta de um plano de negócios, ela deve ter uma estrutura mínima que permita o entendimento completo do negócio. Existem várias propostas para o desenvolvimento de um plano de negócios a disposição dos interessados e em algumas situações é necessário utilizar uma especificamente, em função dos objetivos a serem alcançados, tais com empresas de venture capital, bancos, agencias de fomento que podem ter um modelo específico a ser utilizado.

Como pode ser notado, o plano de negócios é uma ferramenta dinâmica e que deve ser atualizada e utilizada periodicamente pelo empreendedor. Segundo Dolabela (1999, p.269-270), um plano de negócios deve ser composto dos seguintes tópicos:

SUMÁRIO EXECUTIVO

- ENUNCIADO DO PROJETO
- COMPETÊNCIA DOS RESPONSÁVEIS
- OS PRODUTOS E A TECNOLOGIA
- O MERCADO POTENCIAL — A OPORTUNIDADE
- ELEMENTOS DE DIFERENCIAÇÃO
- PREVISÃO DE VENDAS
- RENTABILIDADE E PROJEÇÕES FINANCEIRAS
- NECESSIDADES DE FINANCIAMENTO

A EMPRESA

- A MISSÃO
- OS OBJETIVOS DA EMPRESA
 - Situação planejada desejada
 - O foco
- ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E LEGAL
 - Descrição legal
 - Estrutura funcional, diretoria, gerência e staff
 - Descrição da unidade fabril
 - Síntese das responsabilidades da equipe dirigente

PLANO DE OPERAÇÕES

- Administração
- Comercial
- Controle de qualidade
- Terceirização
- Sistemas de gestão
- As parcerias

O PLANO DE MARKETING

- ANÁLISE DE MERCADO
 - O setor

Oportunidades e ameaças

A clientela

Segmentação

A concorrência

Fornecedores

ESTRATÉGIA DE MARKETING

O produto

A tecnologia e o ciclo de vida

Vantagens competitivas

Planos de Pesquisa & Desenvolvimento

Preço

Distribuição

Promoção e publicidade

Serviços ao cliente (venda e pós-venda)

Relacionamento com os clientes

O PLANO FINANCEIRO

INVESTIMENTO INICIAL

DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS

Custos totais

Mão-de-obra direta

Mão-de-obra indireta

Custos variáveis

Custos fixos

Depreciação, manutenção & conservação e seguros

Receitas

Impostos & contribuições

Projeção de fluxo de caixa

Balanco patrimonial

Ponto de equilíbrio

Análise de investimento

ANEXOS

Anexo I: Dados demográficos

Anexo II: Pesquisa junto aos clientes

Anexo III: Pesquisa junto aos revendedores

Anexo IV: Pesquisa dos concorrentes

Anexo V: Pesquisa dos fornecedores

O plano de negócio também serve como um cartão de apresentação da empresa e um resumo do negócio de uma forma concisa e transparente englobando todas as principais características e situações.

1.1 Sumário Executivo

É a parte mais importante de um plano de negócios e deve ser desenvolvido após a estruturação do plano. Faz a apresentação do plano de negócios para os

possíveis interessados.

Através do sumário executivo é que o leitor decidirá se continuará, ou não, a ler o plano de negócios. Portanto, deve ser escrito com muita atenção, revisado várias vezes e conter uma síntese das principais informações que constam no plano de negócios. Deve ainda ser dirigido ao público-alvo do 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.) (DORNELAS, 2009, p.5).

Segundo o Manual do Empreendedor do Instituto Politécnico de Leiria (IPL), o sumário executivo deverá focar os seguintes aspectos:

- Breve descrição da empresa – referir o nome, o que vende e a quem.
- Como surgiu a idéia de criar a empresa – contextualizar o surgimento da idéia, se de uma necessidade de mercado apercebida, se decorrente de alterações legislativas, etc.
- Apresentação do conceito de negócio – referir que produtos ou serviços serão vendidos, que clientes e mercados e com que vantagem competitiva.
- Definição da proposta de valor – qual o valor que o produto ou serviço irá acrescentar ao cliente.

Se o sumário executivo não conseguir fazer uma apresentação convincente, dificilmente o leitor continuará a leitura e uma oportunidade pode ser perdida, logo, é uma peça importante para a consecução do planejamento. Deve apresentar um resumo consistente de todo o plano de negócios.

1.2 A Empresa

Neste tópico, deve ser apresentada a empresa, o seu histórico, a trajetória de crescimento, o faturamento dos últimos anos, sua situação societária, sua razão social, geração de impostos, a sua estrutura organizacional e legal, localização, parcerias, produtos e/ou serviços desenvolvidos, qualificação da equipe, serviços terceirizados, etc.

Descrever quais os produtos e serviços que são oferecidos, como são produzidos os produtos ou desenvolvidos os serviços, qual o ciclo de vida, se há fatores tecnológicos envolvidos nesta produção ou prestação de serviços, se há

investimento em pesquisa e desenvolvimento, se a empresa possui marca e/ou patentes de algum produto.

Deve ser apresentado o mercado em que a empresa está inserida e como ele é segmentado, qualificar a concorrência, analisando a situação da empresa dentro deste mercado e qual a participação de cada empresa. Fazer uma análise do público-alvo, apresentando um perfil e o potencial e os riscos do negócio.

Segundo Silva (2007, p.33), é necessário identificar e caracterizar os concorrentes atuais e potenciais e também os consumidores atuais e potenciais e fazer uma análise da indústria como um todo. Deve-se observar se o produto ou serviço tem condições de sucesso neste mercado, observando as necessidades e como se diferencia da concorrência. A Figura 5, apresenta uma análise da procura e uma análise da oferta a partir destes pressupostos.



Figura 5 – Análise da procura e da oferta. Fonte: SILVA (2007, p.34)

1.3 O Plano de Marketing

Neste tópico é apresentado o planejamento das vendas dos produtos ou serviços e a forma de conquistar seus clientes, de manter o interesse e até de aumentar a demanda pelas ofertas da empresa. Devem ser apresentados os métodos de comercialização, quais os diferenciais oferecidos pelo produto ou serviço para o cliente, qual é a política de preços, os canais de distribuição e as estratégias de comunicação e publicidade.

O plano de negócios deve atender para os 4Ps do marketing, que são: preço, produto, ponto de venda e promoção. Apresentar a forma de determinação do preço de venda, como estes preços competem com a concorrência e se este preço é maior ou menor que os concorrentes. Apresenta os produtos ou serviços e as suas vantagens competitivas no mercado, o seu posicionamento em relação aos concorrentes e a estratégia de marketing do valor agregado, que permite diferenciá-lo no mercado.

Descrever a fabricação dos produtos ou a prestação de serviços, conforme apresenta a Figura 6, e explicar cada fase do processo.

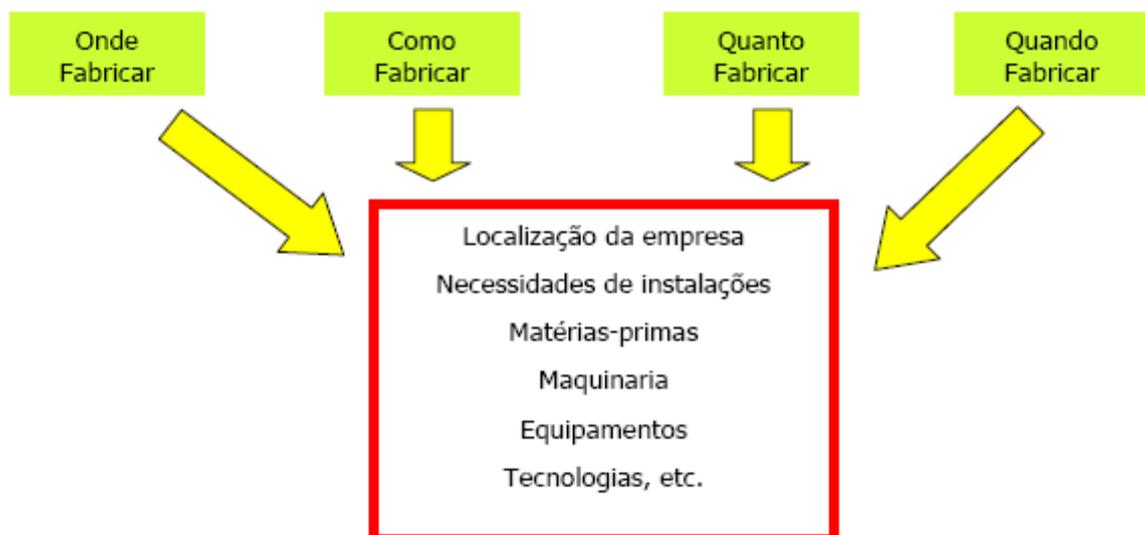


Figura 6 – processo de produção ou prestação de serviço. Fonte: SILVA (2007, p.39)

1.4 O Plano Financeiro

Este tópico deve apresentar uma projeção do negócio para o futuro, mostrar em números o planejamento financeiro da empresa. Através de um estudo de viabilidade, mostrar que é financeiramente viável e quanto é necessário de investimento para atender as suas necessidades financeiras para atingir os seus objetivos. Apresentar uma análise de custo-benefício das alternativas para a execução do negócio.

Deve conter o demonstrativo de fluxo de caixa com um horizonte de pelo menos três anos, o seu balanço patrimonial (se houver), a análise do ponto de equilíbrio e em quanto tempo ele será alcançado, necessidades de investimento e demonstrativos de resultados (se houver). Outro fator que deve ser apresentado é a análise dos indicadores financeiros do negócio, como por exemplo, o faturamento previsto para os próximos exercícios, a margem de lucro prevista e o prazo de retorno sobre o investimento inicial entre outros.

1.5 Anexos

Neste tópico deve conter as informações relevantes para o entendimento do plano de negócio e que foram citadas ao longo do documento ou foram usadas para fazer cálculos ou previsões para o documento. Pode-se colocar no anexo tudo que ajude a compreender o plano, a empresa, seus produtos ou serviços e apoiar uma decisão.

1.6 Conclusão do plano de negócios

Para que o plano de negócios seja um instrumento eficaz de gerenciamento é importante que as informações existentes possam ser divulgadas internamente e que seja utilizado como uma ferramenta de gestão.

Independente do tamanho e tipo de plano de negócios, sua estrutura deve conter as seções anteriormente apresentadas não de forma isolada e sim com estreito relacionamento, de maneira a completar o ciclo de planejamento do negócio, com ações coerentemente definidas e com projeções de resultados viáveis de se obter, com base em uma análise criteriosa de mercado e da situação atual da empresa (DORNELAS, 2009, p.8).

O plano de negócios é uma ferramenta de gestão comprovadamente eficiente para um grande número de casos, mas não é para outro tanto de casos, pelo fato de não ser adequadamente utilizado e assim não agrega valor à ação empreendedora e não tem o seu valor reconhecido por estas pessoas.

Segundo Rosa (2007, p. 10), o plano de negócio desenvolvido fala por empresário. Quanto melhor a sua aparência e quanto mais claras forem apresentadas às idéias, melhores serão os resultados obtidos. Além disso, deve-se procurar fazer plano bem-feito e organizado. Assim, pode-se tornar mais fácil sua utilização e sua consulta.

2 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**: Dando asas ao espírito empreendedor. 2.ed. rev. e atualizada. - São Paulo: Saraiva, 2007, 281 p.

DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor**: empreender como opção de carreira. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009, 440p.

DOLABELA, Fernando. **O Segredo de Luisa**. 14^o edição. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2001. 312p.

_____. **Empreendedorismo**: A reinvenção através do sonho Disponível em <<http://fernandodolabela.wordpress.com/>> Acesso em 4 Out. 2009.

DORNELAS, Jose Carlos A. **Transformando idéias em negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. **Empreendedorismo na prática**: Mitos e verdades do empreendedor. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007, 148 p.

_____. Capital de risco e o investidor anjo. 8 abr. 2008. **Administradores.com.br**. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/capital-de-risco-e-o-investidor-anjo/22180/>>, acesso em 4 fev. 2012.

_____. **Plano de negócios**: O segredo do sucesso do empreendedor. Mito ou realidade? Disponível em: <http://www.venturecapital.gov.br/VCN/pdf/plano_de_negocios.pdf>, acesso em 20 Set. 2009. 11p.

INSTITUTO DENVER. **Como iniciar um novo negócio**. 2012. Disponível em <<http://www.institutodenver.com.br/news-novo-negocio.html>>, acesso em 2 fev. 2012.

ROSA, Cláudio Afrânio. **Como elaborar um plano de negócio**. Brasília: SEBRAE, 2007.

Nota do Professor:

Este trabalho é um resumo do conteúdo da disciplina, para facilitar o desenvolvimento das aulas, devendo sempre ser complementado com estudos nos livros recomendados e o desenvolvimento das atividades indicados em sala de aula e a resolução das listas de exercícios propostas.