

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

PLANO DE NEGÓCIO: O MAPA DAS EMPRESAS.

JOÃO RICARDO PINTO MACIEL

BELÉM

2007

RESUMO

Este trabalho trata de um assunto muito falado atualmente no mundo dos negócios: o Plano de Negócio, evidenciando seus objetivos, aplicações, público alvo, estrutura básica e cuidados que devemos ter ao elaborarmos um PN.

INTRODUÇÃO

Toda e qualquer atividade seja ela econômica, social ou política, requer planejamento. O plano de negócio surge como uma ferramenta para direcionar os empreendedores, uma espécie de “mapa”, traçando os problemas, soluções, metas, etc.

PLANO DE NEGÓCIO

Também conhecido por *Business Plan*, é um documento que reúne informações sobre as características, condições e necessidades do futuro empreendimento, ou seja, deve ser o embrião de qualquer negócio, e tem por objetivo a análise de sua potencialidade e viabilidade. Essa ferramenta de gestão pode e deve ser usada por todo e qualquer empreendedor que queira transformar seu sonho em realidade.

O plano de negócio (PN) também é um importante instrumento de ajuda ao empresário para enfrentar obstáculos e mudanças na economia, no ramo em que atua, etc. É portanto, uma ferramenta indispensável para o sucesso de qualquer empreendimento. Pode ser uma representação do modelo de negócios a ser seguido. Reúne informações tabulares e escritas de como o negócio é ou deverá ser.

É também bastante utilizado para comunicar o conteúdo a investidores de risco, que podem se decidir a aplicar recursos no empreendimento.

É basicamente um instrumento de planejamento, no qual as principais variáveis envolvidas em um empreendimento são apresentadas de forma organizada. Mas, a montagem de um documento com a análise das principais variáveis envolvidas no futuro negócio, ordenadas segundo um modelo, ou uma ordem lógica, que é o que caracteriza um plano de negócios, é relativamente recente, entretanto se popularizou. Hoje, faz parte de nosso cotidiano e quando se fala em um novo empreendimento, quase que fatalmente se fala na elaboração de um Plano de Negócios como o primeiro passo a ser dado.

Ao elaborar um PN, você está tendo uma oportunidade única para pensar cuidadosamente sobre todos os detalhes do negócio antes de gastar seu dinheiro em idéias incompletas ou pressentimentos: o mercado, produtos e serviços que pretende oferecer, clientes, fornecedores; concorrentes, pontos fortes e fracos de seu negócio. Podemos considerar então, a coleta de dados e análises dos mesmos, como primeira fase da preparação do Plano de Negócios.

APLICAÇÕES DO PLANO DE NEGÓCIO

Uma vez concluído, há uma série de aplicações em potencial para seu Plano de Negócios:

- é um poderoso documento na busca de financiamento e investimento. Um Plano de Negócios é um pré-requisito para se falar com um investidor ou para solicitar um empréstimo junto ao banco. Como regra geral, quanto mais dinheiro você necessita dos investidores, mais detalhado deverá ser seu Plano de Negócios;

- é como um plano operacional ou como um plano para dirigir suas operações;

- é uma forma excelente de testar suas idéias, se elas merecem seu tempo e seu dinheiro; se elas são viáveis. Isto testará também sua motivação para abrir um negócio;

- Analisa o volume de recursos que será necessário para a implantação (orçamento), a lucratividade, rentabilidade e riscos do negócio;

- Permite a simulação de situações favoráveis e desfavoráveis (aumento ou queda do volume de vendas);

- É importante para a contratação de funcionários e para a orientação deles na execução de suas tarefas, apresentando as perspectivas de crescimento para o negócio, ou seja, é indispensável na concorrência por profissionais qualificados;

- Funciona como uma espécie de "antídoto" para diminuir a mortalidade das novas empresas e para garantir o crescimento das empresas já existentes;

- Permite avaliar o novo empreendimento do ponto de vista mercadológico, técnico, financeiro, jurídico e organizacional. O empreendedor

terá uma noção prévia do funcionamento da sua empresa em cada um destes aspectos;

- Permite avaliar a evolução do empreendimento ao longo de sua implantação para cada um dos aspectos definidos no Plano de Negócios, podendo assim comparar o previsto com o realizado;

- Atrai clientes e fornecedores, tendo em vista que sentir-se-ão mais seguros em estabelecer relações de negócio após terem a possibilidade de avaliar o planejamento feito.

PÚBLICO ALVO

Demonstramos resumidamente abaixo, quais os usuários do PN e para que serve a cada um deles:

- **Parceiros** – para definição de estratégias e discussão sobre formas de interação entre as partes;
- **Bancos** – para pleitos de financiamentos de equipamentos e instalações, capital de giro, expansão da empresa, etc.
- **Investidores** – entidades de capital de risco, pessoas jurídicas, bancos de investimento etc.
- **Fornecedores** – para negociação na compra de mercadorias, matéria-prima e formas de pagamentos;
- **A própria empresa** – para comunicação, interna, da gerência com o conselho de administração e com os empregados (comprometimento mútuo de metas e resultados);
- **Clientes** – para venda do produto e/ou serviço e publicidade da empresa;

- **Sócios** – para convencimento em participar do empreendimento e formalização da sociedade.

ESTRUTURA DO PLANO DE NEGÓCIOS

O plano de negócios é um documento usado para descrever seu negócio, portanto, devemos facilitar ao máximo o entendimento. Cada uma das seções do plano tem um propósito específico. Não existe uma estrutura rígida e específica para se escrever um plano de negócios, porém, qualquer PN deve possuir um mínimo de seções as quais proporcionam um entendimento completo do negócio por parte público-alvo do mesmo. Estas seções são organizadas de forma a manter uma seqüência lógica que permita a qualquer leitor do plano entender como a empresa é organizada, seus objetivos, seus produtos e serviços, seu mercado, sua estratégia de marketing e sua situação financeira.

Vamos apresentar a seguinte estrutura de um PN:

1. Capa

Levando-se em conta o ditado: “a primeira impressão é a que fica”, a capa assume um papel de uma das partes mais importantes do plano de negócios, pois é a primeira parte que é visualizada por quem lê o plano de negócios, a “porta de entrada” do projeto, portanto deve 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, bem como os principais assuntos relacionados em cada seção. Isto facilita ao leitor do plano de negócios encontrar rapidamente o que lhe interessa.

3. Sumário Executivo

O Sumário Executivo é a principal seção do plano de negócios. Desde que bem elaborado, possui o poder de atrair o leitor, fazendo-o continuar a ler o PN.

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.). O Sumário Executivo deve ser a última seção a ser escrita, pois depende de todas as outras seções do plano para ser feita.

Possui como funções principais:

- *Conduzir ao entendimento do PN, demonstrando seus principais tópicos, apresentando os cenários, a empresa e o negócio;*
- *Permitir que, em poucos minutos, se possa entender, avaliar e acompanhar os planos da empresa, os produtos e ou serviços, o mercado e o planejamento financeiro.*

Nele constará:

Descrição do Projeto:

O que é o negócio;

Quais os principais produtos e/ou serviços;

Quem serão seus principais clientes;

Onde será localizada a empresa;

O montante de capital a ser investido;

Qual será o faturamento mensal;

Que lucro espera obter do negócio;

Em quanto tempo espera que o capital investido retorne.

Dados dos Empreendedores, Perfis e Atribuições:

Apresentação do perfil de cada responsável pela administração do negócio, com ênfase em seus conhecimentos, habilidades e experiências anteriores.

4. Planejamento Estratégico do Negócio

A seção de planejamento estratégico é onde são definidos os rumos da empresa. Nesta seção devem ser apresentadas a visão e missão da empresa, sua situação atual, as potencialidades e ameaças externas, suas forças e fraquezas, suas metas e objetivos de negócio. Esta seção é na verdade a base para o desenvolvimento e implantação das demais ações descritas no plano.

5. Descrição da Empresa

Nesta seção deve-se descrever a empresa, seu histórico, crescimento, faturamento dos últimos anos, sua razão social, impostos, estrutura organizacional e legal, localização, parcerias, certificações de qualidade, serviços terceirizados etc. (empresa já constituída); ou defina qual é o negócio de sua empresa e, em seguida, assinale em qual(is) setor(es) sua empresa pretende atuar (empresa em formação),

6. Produtos e Serviços

Esta seção do plano de negócios é destinada aos produtos e serviços da empresa, como são produzidos, recursos utilizados, o ciclo de vida, fatores tecnológicos envolvidos, pesquisa e desenvolvimento, principais clientes atuais, se detém marca e/ou patente de algum produto etc. Nesta seção pode ser incluída, quando esta informação encontra-se disponível, uma visão do nível de satisfação dos clientes com os produtos e serviços da empresa. Este feedback é bastante importante, porque pode não apenas oferecer uma visão do nível de qualidade percebida nos produtos e serviços, mas também guiar futuros investimentos da empresa em novos desenvolvimentos e novos processos de produção.

7. Plano Operacional

Esta seção deve apresentar as ações que a empresa está planejando em seu sistema produtivo, indicando o impacto que estas ações terão em seus parâmetros

de avaliação de produção. Deve conter informações operacionais atuais e previstas de fatores como: lead time do produto ou serviço, percentual de entregas a tempo, rotatividade do inventário, índice de refugo, lead time de desenvolvimento de produto ou serviço etc.

8. Plano de Recursos Humanos

Aqui devem ser apresentados os planos de desenvolvimento e treinamento de pessoal da empresa. Estas informações estão diretamente relacionadas com a capacidade de crescimento da empresa, especialmente quando esta atua em um mercado onde a detenção de tecnologia é considerado um fator estratégico de competitividade. Devem ser indicadas as metas de treinamento associadas às ações do Plano Operacional, as metas de treinamento estratégico, de longo prazo e não associadas diretamente às ações. Aqui também devem ser apresentados o nível educacional e a experiência dos executivos, gerentes e funcionários operacionais, indicando-se os esforços da empresa na formação de seu pessoal.

9. Análise de Mercado

Na seção de análise de mercado, o autor do plano de negócios deve mostrar que os executivos da empresa conhecem muito bem o mercado consumidor do seu produto/serviço (através de pesquisas de mercado): como está segmentado, o crescimento desse mercado, as características do consumidor e sua localização, se há sazonalidade e como agir nesse caso, análise da concorrência, a sua participação de mercado e a dos principais concorrentes, os riscos do negócio etc.

10. Plano de Marketing

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

Pontos abordados no Plano de Marketing:

Descrição dos Principais Produtos

Aqui você deve fazer uma breve descrição dos principais itens que serão vendidos pela empresa ou dos serviços que serão prestados, Informando-se quais as linhas de produtos, especificando detalhes como tamanho, modelo, cor, sabores, rótulo, marca, etc. No caso de uma empresa de serviços, você deve informar todos os serviços que serão prestados, suas características e as garantias oferecidas.

Estudo dos Clientes

Esta é uma das etapas mais importantes da elaboração de seu plano. Afinal, sem clientes não há negócios. Os clientes não compram apenas produtos, mas soluções para algo que precisam ou desejam. Você pode identificar essas soluções se procurar conhecê-los melhor:

- *Identificando o que leva essas pessoas a comprar.*
- *Identificando os interesses e comportamentos dos clientes.*
- *Identificando onde estão os seus clientes.*

Estudo dos Concorrentes

Você pode aprender lições importantes observando a atuação da concorrência. Procure identificar quem são seus principais concorrentes. A partir daí, visite-os e examine seus pontos fortes e fracos. Lembre-se de que concorrentes são aquelas empresas que atuam no mesmo ramo de atividade que você e que atendem o mesmo tipo de cliente. Faça comparações entre a concorrência e o seu próprio negócio. Enumere as vantagens e desvantagens em relação a:

- *Qualidade dos materiais empregados - cores, tamanhos, embalagem, variedade, etc; Preço cobrado; Localização; Condições de pagamento (prazos concedidos, descontos praticados, etc); Atendimento prestado; Serviços disponibilizados (horário de funcionamento, entrega em domicílio, etc); Garantias oferecidas.*

Após fazer essas comparações, tire algumas conclusões como:

- *Sua empresa poderá competir com as outras que já estão há mais tempo no ramo?*
- *O que fará com que as pessoas deixem de ir aos concorrentes para comprar de sua empresa?*
- *Há espaço para todos, incluindo você?*
- *Se a resposta for sim, explique os motivos disso. Caso contrário, que mudanças devem ser feitas para você concorrer em pé de igualdade com essas empresas?*

Estudo dos Fornecedores

Você deve levantar quem serão os seus fornecedores de equipamentos, ferramentas, móveis, utensílios, matéria-prima, embalagens, mercadorias e serviços. Mantenha um cadastro atualizado desses fornecedores. Isso irá facilitar a coleta de informações. Pesquise, questões como: preço, qualidade, condições de pagamento e o prazo médio de entrega. Mais tarde, essas informações serão úteis para determinar o investimento inicial e as despesas do negócio. Para obter um bom relacionamento com os fornecedores é importante pensar a longo prazo. É preciso ter um fluxo constante (ainda que pequeno) de compras e pagamentos em dia. Tratar desse aspecto é fundamental, pois, a troca de fornecedores durante um processo operacional, normalmente, prejudica os resultados da empresa, atingindo, conseqüentemente, os clientes.

Estratégias Promocionais

Promoção é toda ação que tem como objetivo apresentar, informar, convencer ou lembrar os clientes de consumir os seus produtos ou contratar os seus serviços e não os dos seus concorrentes.

Exemplos de algumas estratégias que você pode utilizar em sua empresa: Propaganda em rádio, jornais e revistas especializadas; Amostras grátis; Mala direta, folhetos e cartões de visita; Catálogos; Brindes e sorteios; Descontos (de acordo com os volumes comprados); Participação em feiras e eventos; Panfletos e volantes (podem ser entregues em locais com grande fluxo de pessoas. Neles, você deve colocar informações básicas, como nome da empresa, endereço, telefone,

seus produtos e serviços); Crie uma marca (nome e logotipo) que seja fácil de pronunciar e memorizar.

Determine de que maneira você irá divulgar seus produtos, pois todas as formas de divulgação implicam em custos. Leve em conta qual o retorno que essa estratégia trará, seja na imagem do negócio, no aumento do número de clientes ou no acréscimo de receita da empresa.

Estrutura de Comercialização

A estrutura de comercialização diz respeito aos canais de distribuição, isto é, como seus produtos e/ou serviços chegarão até os seus clientes. A empresa pode adotar uma série de canais para isso, como: vendedores internos e externos, representantes, etc. Reflita sobre quais serão os meios mais adequados para se alcançar os clientes, levando-se em consideração o tamanho dos pedidos, a quantidade de compradores e o comportamento do cliente, isto é, se ele tem por hábito comprar pessoalmente, por telefone ou outro meio.

11. Plano Financeiro

A seção de finanças deve apresentar em números todas as ações planejadas para a empresa e as comprovações, através de projeções futuras (quanto necessita de capital, quando e com que propósito), de sucesso do negócio. Deve conter demonstrativo de fluxo de caixa com horizonte de, pelo menos, 3 anos; balanço patrimonial; análise do ponto de equilíbrio; usos e fontes; necessidades de investimento; demonstrativos de resultados; análise de indicadores financeiros do negócio, como por exemplo: faturamento previsto, margem prevista, prazo de retorno sobre o investimento inicial, taxa interna de retorno (TIR) etc.

Estimativa do Investimento Total

Nessa etapa, você irá determinar o total de recursos que deve ser investido para que a empresa comece a funcionar. O investimento total é formado pelos:

Investimentos Fixos: corresponde a todos os bens que você deve comprar para que seu negócio possa funcionar de maneira apropriada;

Investimentos Financeiros: são aqueles destinados à formação de capital de giro para o negócio. O capital de giro é o montante de recursos em dinheiro necessário para o funcionamento normal da empresa, compreendendo a compra de matérias-primas ou mercadorias, financiamento das vendas, pagamento de salários e demais despesas.

Investimentos Pré-operacionais: Compreendem todos os gastos realizados antes do início das atividades da empresa, isto é, antes que o negócio abra as portas e comece a faturar. São exemplos de investimentos pré-operacionais: despesas com reforma do imóvel (pintura, instalação elétrica, troca de piso, etc.) ou mesmo as taxas de registro da empresa.

Estimativa do Faturamento Mensal da Empresa

Esta talvez, seja uma das tarefas mais difíceis de um novo negócio, principalmente se você ainda não iniciou as atividades. Uma forma de estimar o quanto a empresa deverá faturar por mês é multiplicar a quantidade de produtos a serem oferecidos pelo seu preço de venda, baseado nas informações de mercado. Para isso, considere: O preço praticado pelos concorrentes diretos; e Quanto os seus potenciais clientes estão dispostos a pagar.

Estimativa dos Custos com Materiais e/ou Insumos

Aqui, será calculado o custo com materiais (matéria-prima + embalagem) para cada unidade fabricada. Essa informação é importante, caso você deseje abrir uma indústria. Os gastos com matéria-prima e embalagem são classificados como custos variáveis numa empresa industrial, assim como as mercadorias, nas atividades comerciais. Como o próprio nome diz, variam (aumentam ou diminuem) de acordo com o volume produzido ou vendido. Observe o exemplo a seguir e, depois, calcule o custo unitário com materiais para os produtos de sua empresa.

Apuração do Custo dos Materiais e/ou Mercadorias Vendidas

Nesta etapa, você deverá apurar o CM – Custos com Materiais (para a indústria) – ou o CMV – Custo das Mercadorias Vendidas (para o comércio). O custo dos materiais ou das mercadorias vendidas representa o valor que deverá ser baixado dos estoques da empresa pela sua venda efetiva. Para calculá-lo, basta multiplicar a quantidade estimada de produtos a serem vendidos pelo seu custo de fabricação ou de aquisição. O Custo com Materiais e/ou de Mercadorias Vendidas é classificado como custo variável, isto é, um gasto que aumenta ou diminui em função do volume de produção ou de vendas.

Anexos

Esta seção deve conter todas as informações que se julgar relevantes para o melhor entendimento do plano de negócios. Por isso, não tem um limite de páginas ou exigências a serem seguidas. A única informação que não se pode esquecer de incluir é a relação dos curriculum vitae dos sócios e dirigentes da empresa. Pode-se anexar ainda informações como fotos de produtos, plantas da localização, roteiros e resultados completos das pesquisas de mercado que foram realizadas, material de divulgação do negócio, folders, catálogos, estatutos, contrato social da empresa, planilhas financeiras detalhadas etc.

Outra questão muito discutida é sobre qual deve ser 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 um 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 se está requisitando a quantidade de recursos solicitada, onde aplicará e como a empresa retornará o capital investido. Se for um parceiro, este atentarà mais para a sua análise de mercado e oportunidades de grandes lucros. Se for um fornecedor, este atentarà para a saúde financeira da empresa, sua carteira de clientes, a taxa de crescimento do negócio. Enfim, é importante ressaltar novamente que a estratégia e a quantidade de páginas do plano de negócios dependerão de qual será o seu público-alvo.

- 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 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. Deve 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 para ser utilizado internamente na 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 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.

Cuidados com o PN

O cuidado que se deve tomar é o de se escrever um plano de negócios com todo conteúdo que se aplica a um plano de negócios e que não contenha números recheados de entusiasmo ou fora da realidade. Nesse caso, pior que não planejar é fazê-lo erroneamente, e o pior ainda, conscientemente.

CONCLUSÃO

Toda e qualquer atividade econômica deve ser realizada a partir de um planejamento, um estudo detalhado do ramo em que deverá atuar, apontando as possíveis falhas e seus respectivas soluções. Esse é o objetivo principal do Plano de Negócio.

BIBLIOGRAFIA

<http://www.sebraesp.com.br/principal/abrindo%20seu%20neg%C3%B3cio/orienta%C3%A7%C3%B5es/cria%C3%A7%C3%A3o%20de%20empresas/planonegocio.aspx>

http://www.sebraesp.com.br/novo/spplan/oquee_plano.asp?site_origem=sebrae

http://pt.wikipedia.org/wiki/Plano_de_neg%C3%B3cios

http://www.planodenegocios.com.br/dinamica_artigo.asp?tipo_tabela=artigo&id=19

http://www.e-commerce.org.br/Artigos/plano_de_negocios_para_que.htm