

2. Criando Estrutura de Negócios

2.1. Estrutura de Negócios

A estrutura ou plano de negócio é feito a partir de um documento escrito, onde o empreendedor escreve o que ele deseja iniciar. A utilização desse plano, de acordo com o mundo moderno, é garantir que as determinações da empresa irão ocorrer conforme o planejado, porém é essencial que ocorram atualizações, tendo em vista o progresso da empresa no decorrer do tempo.

Esse documento tem vários benefícios. Com ele está a orientação ao empreendedor de como iniciar seu negócio ou expandi-lo, permitindo estruturar os principais meios e alternativas para uma análise eficaz e minimizar os riscos que forem identificados. Também auxilia a estabelecer uma vantagem competitiva que possa ajudar a manter a empresa de pé. E além disso, pode-se solicitar empréstimos, financiamentos, novos sócios e investidores, mapear claramente o que será feito, como e por quem, para que os objetivos sejam mais fáceis de serem alcançados, além de definir a quem será oferecido e quem serão os competidores, saber quanto terá que ser investido no negócio e de quanto vai ser o retorno financeiro previsto, descrever quando poderão ser realizadas as atividades e como serão atingidas as metas, identificar riscos e minimizá-los (se for possível, até evitá-los), conhecer o mercado onde se atua e aplicar estratégias de marketing para os produtos, assim como analisar o desempenho financeiro do seu negócio, avaliando os investimentos e retorno sobre o que foi investido.

Cuidados que devemos ter ao elaborar um plano de negócios:

- **O "fator tempo". O tempo é o que vai determinar a assertividade dos números.**
Muitos empreendedores imaginam que vão conseguir alcançar vendas logo nos primeiros meses acima do que foi investido, porém espere e dê um tempo para que seu negócio possa se levantar. Não se iluda, seja conservador nos números, reflita sobre as vendas progressivamente no seu plano de negócios, começando com poucas vendas e assumindo um crescimento suave nos primeiros meses. Não se esqueça de que o custo é real desde o primeiro mês, o que pode trazer uma queda acentuada caso não considere o tempo adequado para alcançar as vendas previstas.
- **Cobranças a empresas. Hoje em dia, muitas das empresas pagam a 60 ou a 90 dias, o que cria um desequilíbrio importante no mapa de tesouraria.**
Caso as vendas ocorram de acordo com o planejado, atingindo o valor estimado, o fato é que, em algum determinado mês, pode vir a acontecer de que não tenha dinheiro para pagar as despesas, o que pode colocar em risco a empresa. Faça um mapa de tesouraria, reenviando o valor da venda no mês da cobrança. Veja após se existem alguns meses com falhas financeiras.

- **As taxas e serviços obrigatórios associados a uma empresa.**

informe-se com um contabilista de todas as taxas e serviços de sua empresa.

Muitos, quando têm seu negócio, apenas calculam o total de vendas e depois subtraem o total dos custos. Dessa forma, não consideram o fator tempo. No entanto, tente ver com alguma consultora um apoio no plano de negócios para que seja orientado a identificar os valores corretamente.

Dicas:

1. Considere sempre mais tempo do que idealiza para concretizar as suas vendas. Seja exagerado no tempo que necessita e não otimista, porque tempo é dinheiro. E, se não tem tempo para concretizar as suas vendas, só lhe resta ter dinheiro para continuar no mercado.
2. Estabeleça o pior cenário de cobranças. Considere 90 dias para não ter más surpresas. Mais de 90 dias devem ser considerados no caso de cobranças ao Estado ou empresas que tenham políticas de pagamento superiores aquele prazo. Informe-se a quantos dias paga aquele que será o seu cliente mais importante no início da sua atividade.
3. Informe-se sobre as taxas e serviços obrigatórios. Recorra a um contabilista.

Alguns cuidados que devemos ter ao preencher o plano de negócios é passar as informações de maneira clara, entusiasmada e otimista, com uma escrita coerente de tom empresarial, sem tentar demonstrar sentimentalismo para, assim, ser levado a sério. Os possíveis investidores irão reagir positivamente caso seja uma apresentação interessante, mas, se for prolongada ou pareça mal organizada, os investidores podem reagir com indiferença. Tente passar as metas de uma forma limpa, clara e legível, assim como os métodos básicos da empresa. Dessa maneira, haverá mais chance de o investidor dar atenção ao seu documento. E caso necessite mais informações, irá procurá-lo.

A Estrutura de um plano de negócio é composta por várias partes. Ao todo, é vista como uma divisão de sub-planos, sendo: Plano financeiro, Plano de marketing, Plano de produção, e Plano de recursos humanos. Desse modo, a pessoa que estiver lendo vai ter um entendimento melhor sobre seu negócio, bem como sobre os demais planos da empresa.

Agora vejamos como o plano de negócio se inicia. Para começar, logo no começo, teremos o Sumário executivo. Em seguida, uma Apresentação da Empresa, o planejamento estratégico dela, sendo seguido pela elaboração de um Plano de Marketing, avaliando os clientes e o mercado consumidor, fornecedores, seus concorrentes para, posteriormente, trabalharmos o Plano Operacional. Nesse plano, teremos que trabalhar a estrutura de como vamos atender esse mercado, como capacidade produtiva, instalações e tudo que é necessário para fazer o devido atendimento. Logo após um Plano Financeiro, onde iremos estudar, abordar

os investimentos necessários, a aplicação dos recursos e a fonte de onde eles virão. E em seguida, vamos trabalhar com projeções, onde teremos que criar cenários para nossos negócios, que irão dizer o tempo estimado que nossa empresa precisará para se desenvolver e sendo mais complexo de se fazer.

Por último, no plano de negócios, teremos que colocar a avaliação dele, que são as justificativas das projeções que foram feitas, como se chegou ao resultado. Além disso, vai o anexo dos documentos, informações, pesquisas, todas as fontes que foram usadas para elaboração do plano de negócios.

Pode-se também, na hora de elaborar um plano de negócios, usar uma ferramenta online. A vantagem disso é que irá auxiliar melhor com os cálculos na hora que for desenvolver o plano financeiro.

Abaixo vejamos o Plano de Negócio que precisa ser seguido:

1 – Sumário da Empresa

1.1 – Descrição do projeto

1.2 – Dados Empreendedores

2 – Apresentação da Empresa

2.1 – Dados do Empreendimento

> Visão

> Negócio

> Missão

> Princípios e Valores

Matriz SWOT

> Forças

> Oportunidades

> Fraquezas

> Ameaças

2.2 – Atividade/Setor

2.3 – Forma jurídica

2.4 – Enquadramento

2.5 – Estrutura de capital

3 - Plano de Marketing

3.1 – Produtos

3.2 – Clientes

3.3 – Concorrentes

3.4 – Fornecedores

3.5 – Promoção

3.6 – Comercialização

4 – Plano Operacional

4.1 – Localização

4.2 – Produção

4.3 – Processo

4.4 – RH / Pessoal

5 – Plano Financeiro

5.1 – Investimentos

5.2 – Faturamento

5.3 – Custo Fixo

5.4 – Custo Variável

5.5 – DRE

5.6 – Projeção

6 – Avaliação do Plano

Justificativas

ANEXOS

> Documentos

> Certificados

> Laudos

Apesar do sumário executivo aparecer como primeira etapa do plano de elaboração, será a última etapa que deve ser feita. Devido à descrição do projeto ser um breve resumo, não há como elaborá-la sem que ele esteja pronto.

Uma coisa importante é ficar de olho como o mundo dos negócios se transforma e evolui. No mundo moderno, não se faz mais como antigamente, em que se fazia e se guardava por meses, às vezes até alguns anos. Agora é importante que o plano de negócios seja de pouco em pouco tempo revisado, mantendo uma monitorização constante, pois isso vai servir para corrigir problemas ou reunir oportunidades que possam surgir.

Evite erros comuns, tais como:

- Má análise da concorrência.
- Plano financeiro inadequado.
- Não existência de um plano estratégico.

2.2. Estrutura Legal

Antes de dar vida ao seu empreendimento (de tirá-lo do papel), é importante dar uma atenção especial à escolha da estrutura legal. É importante identificar qual delas melhor atende às suas necessidades, bem como do seu negócio.

Existem três tipos de formas jurídicas que são usadas para executar pequenas organizações empresariais. São as seguintes:

1. Titularidade única - onde geralmente apenas uma pessoa financia a atividade comercial.
2. Parcerias - em que duas ou mais pessoas juntam-se para financiar ou executar um empreendimento.
3. Sociedade limitada / Ltda - onde é possível somente para alguns amigos/familiares até aos muitos milhares de subscrição de uma parte da propriedade do negócio.



Titularidade única

Criada como de um único proprietário. Essa forma é normalmente livre de formalidades. Não há regras sobre os registros, para as contas serem auditadas ou que informação financeira sobre a sua empresa seja apresentada no registro de empresas, porém é preciso ainda pagar o imposto de lucro. A desvantagem é que a responsabilidade de suas dívidas é tolamente por conta do empreendedor. Caso abra falência, quem emprestou dinheiro ao empreendedor pode avaliar e vender seus bens pessoais, como também a empresa.

Parcerias

Ter um negócio em conjunto. Há poucas restrições para a criação de uma empresa com outra pessoa e várias vantagens.

- Reunindo recursos você pode ter mais capital.
- Se adoecer, o negócio ainda pode ser exercido.

Desvantagem: se o parceiro assinar ou cometer qualquer erro sem o seu consentimento, todos os membros da parceria devem assumir as consequências. Portanto, seus bens pessoais poderiam ser tomados a fim de pagar qualquer eventualidade.

Sociedades limitada / Ltda.

Nesta forma de negócio, a responsabilidade fica limitada à quantia que é contribuída por meio de capitais.

A responsabilidade dos sócios é limitada ao montante pago ou não, emitidos em capital social. No entanto, muitas restrições são colocadas sobre a empresa. É preciso manter alguns livros de contabilidade, nomear um auditor e um arquivo com o retorno anual das empresas, que inclui as contas, bem como informações de diretores de hipotecas. A maior desvantagem é que é mais caro para configurar e não há regras a seguir.

Temos algumas estruturas que são importantes conhecer, pois ajudarão a embasar melhor sua decisão. Para facilitar esse processo, vejamos a tabela com 4 estruturas legais mais comuns no Brasil.

	Autônomo	Microempreendedor individual (MEI)	Sociedade Limitada	Sociedade Anônima
1. Eu controlo o negócio?	Sim, você é o mandachuva.	Sim, você é o dono.	Não. A menos que você tenha controle majoritário das quotas ou tenha seu poder de controle estipulado no contrato social ou em acordos societários.	Não. A menos que você tenha controle majoritário das ações ou tenha seu poder de controle estipulado no contrato social ou em acordos societários.
2. O que acontece com os lucros?	Os lucros são todos seus.	São todos seus, mas o faturamento é limitado em até R\$ 60 mil/ano.	Lucros são divididos entre você e seu(s) sócio(s) como detalhado no contrato social ou em um acordo societário. Pode haver distribuição desproporcional.	Os lucros pertencem à corporação e podem ser pagos a acionistas como dividendos.
3. Sou responsável pelas obrigações financeiras?	Sim. Você tem responsabilidade pessoal ilimitada pelo negócio.	Sim. Você tem responsabilidade pessoal ilimitada pelo negócio.	Não. Você tem responsabilidade limitada ao valor de sua quota.	Não. A responsabilidade é limitada ao preço de emissão de suas ações.
4. É relativamente fácil levantar dinheiro?	Não.	Não.	Em termos.	Sim. É mais fácil levantar dinheiro.
5. É relativamente fácil e barato começar e cumprir com os requisitos legais continuamente?	Sim. Usando esta estrutura é relativamente fácil.	Sim. É a mais fácil das alternativas.	Sim. Usando esta estrutura é relativamente fácil, mas um contrato social deve ser preparado por um advogado e a empresa deve contar com um bom contador.	Mais difícil. Requer algum investimento em tempo e dinheiro para começar a cumprir com as obrigações legais.
6. Posso mudar facilmente a estrutura do negócio?	Sim. Mas será preciso fechar a estrutura atual e começar outra.	Sim.	Sim. Por meio de alterações no contrato social. Mas isso pode ter implicações legais e fiscais.	Não. É difícil passar de uma sociedade anônima para uma sociedade simples.
7. O que acontece se um dos proprietários morre?	Seu negócio morre quando você morrer.	Seu negócio morre quando você morrer.	Sociedades limitadas sobrevivem à morte dos quotistas, mas deve ser escolhido um novo sócio dentro de 180 dias.	Sociedades anônimas sobrevivem à morte dos acionistas.
8. Quais as vantagens e/ou desvantagens tributárias?	Impostos são recolhidos diretamente pela pessoa física (paga a tributação normal de PF mais INSS de autônomo). Permite menos deduções de despesas.	Há isenção de tributos federais e drásticas reduções em outras obrigações.	A tributação tende a ser mais alta, mas há alternativas mais vantajosas como o Simples.	O custo relacionado ao cumprimento de obrigações legais (por exemplo, com publicações) é alto.

2.3. Mercado Emergente e Global desafios

A maioria da população mundial vive nos mercados emergentes, o que significa que o mundo está passando da era da necessidade básica para uma era mais orientada para o consumo. Essa tendência criou um ambiente para mais novos consumidores de produtos e serviços nesses mercados emergentes, transformando-os em grandes centros de consumo para Empresa multinacionais. Assim sendo, as multinacionais estão a analisar tais desenvolvimentos como uma oportunidade para capitalizar e mover suas operações comerciais para esses mercados, que tradicionalmente costumavam ser considerados como baixos centros de produção ou montagem.

Existem vários exemplos de multinacionais desenvolvidas, mercados que se deslocam para mercados emergentes, como Brasil, China, Índia e México. Esses mercados também estão passando por uma série de outros desenvolvimentos no campo das reformas institucionais, das democracias, da melhoria das infraestruturas, tecnologias de informação e comunicação e acordos internacionais de negócios. As Empresas multinacionais que operam nos mercados globais influenciam e são influenciadas pela política, ambiente econômico, social e cultural dos países de acolhimento, assim como recebem dinheiro estrangeiro que, muitas vezes, é bom para a economia.

Multinacionais são empresas que residem em seu país de origem e estabelecem afiliações em outros diversos países ou também são empresas que fazem entrega de serviços em mais de um país. Geralmente o objetivo dessas empresas é um mercado consumidor, matéria-prima ou mão de obra barata. Entretanto, um empreendimento no exterior é considerado multinacional caso tenham investimentos essenciais em países estrangeiros e estar continuamente gerenciando essas operações.

Mercado emergente é definido como uma economia em crescimento, com uma renda de baixa a média, em que os países integrantes representam um grande mercado potencial para as empresas. Considerando atualmente apenas os BRICS Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul.

Os desafios desses mercados para o empreendedor é a importação, as políticas dos países, os impostos e as possíveis corrupções que o país sofre, assim como dificuldade de se adaptar ao cultural, tarifas elevadas, burocracia cara, regras e regulamentos, além de flutuações na taxa de câmbio da moeda local. É essencial para o empreendedor avaliar como andam as relações do país com as demais empresas antes de fazer qualquer tipo de negócio.

ONU é uma organização que possui um papel de liderança e justiça em diferentes aspectos das sociedades humanas, indivíduos, organizações e nações. O papel da ONU é propor segurança, progresso e prosperidade para toda a humanidade, independentemente da origem, etnia, ideologia e afiliações políticas. A ONU não deixou de estabelecer regras para as organizações empresariais para seguir em operação em diferentes áreas geográficas em geral. Vamos falar sobre os 10 princípios do Pacto Global das Nações Unidas para as empresas, organizações para compreender e respeitar enquanto operam em diferentes países.

- As empresas devem apoiar e respeitar a proteção dos direitos humanos proclamados internacionalmente. Direitos dentro de sua esfera de influência.
- As empresas devem garantir que suas próprias operações não sejam cúmplices dos direitos humanos abusos.
- As empresas devem defender a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo, dá direito à negociação coletiva.
- As empresas devem defender a eliminação de todas as formas de trabalho forçado e obrigatório.
- As empresas devem defender a abolição efetiva do trabalho infantil.
- As empresas devem eliminar a discriminação em relação ao emprego e à ocupação.
- As empresas devem apoiar uma abordagem preventiva para os desafios ambientais.
- As empresas devem empreender iniciativas para promover uma maior responsabilidade ambiental.
- As empresas devem encorajar o desenvolvimento e difusão ecológica e tecnologias.
- As empresas devem trabalhar contra a corrupção de todas as suas formas, incluindo extorsão e subornador.

Os caminhos de crescimento que devem ser seguidos pelos empreendedores das multinacionais são:

- Importar e exportar.
- Licenciamento e franquia.
- Investimento direto.
- Alianças estratégicas.
- Ou uma combinação dessas opções.

Esses fatores vão depender o grau de risco associado por cada um desses caminhos, a necessidade de controle e coordenação de seu negócio, a necessidade de resposta local, a natureza do seu negócio, o relacionamento entre o país de origem e o tamanho da empresa.

Estratégias de crescimento:

- Estratégias de integração, integração vertical: integrando fornecedores; e distribuidores e integração horizontal: integrando com concorrente diretos.
- Produto, oferecer uma variedade de produtos e mercado com expansão geográfica, estratégias de diversificação.

- Estratégias agressivas colocando investimentos diretos em mercados emergentes.
- Estratégias defensivas envolvendo alianças estratégicas, junções e participações de ações.
- Estratégias genéricas, liderança de custos, diferenciação e foco ou especialização



Riscos que podem vir a acontecer: as multinacionais podem enfrentar uma forte concorrência das empresas nacionais, que se adaptam mais rapidamente às mudanças de condições e têm acesso ao capital, tecnologia e apoio da indústria local e do governo. Uma cultura de risco bem alinhada à estrutura organizacional e o risco em processos de gestão e melhoria das comunicações podem criar uma base sólida para melhor gerenciamento de riscos em qualquer mercado.

As empresas multinacionais podem usar as seguintes abordagens:

- Investir nos mercados locais, ou seja, produção, pesquisa e desenvolvimento, capital humano.
- Oferecer produtos e serviços de qualidade a preços convenientes para hospedar clientes.
- Colaboração com o governo local, grupos de interesse e jogadores da indústria.

2.4. Exercícios de Conteúdo

Olá, seja bem-vindo a nossa área de exercícios. Desenvolvemos uma série de atividades para que você domine todo conteúdo abordado nesta aula, por isso é muito importante você fazer todos os exercícios e, qualquer dúvida, chame o seu instrutor.

Responda às seguintes questões:

- 1) Quais são os benefícios do Plano de Negócio?
- 2) Quais cuidados que devemos ter ao elaborar um plano de negócios?
- 3) Quais os erros comuns no plano de negócios que devem ser evitados?
- 4) O que devemos dar atenção especial à escolha antes de dar vida ao empreendimento?
- 5) Quais são os 3 tipos de formas jurídicas que são usadas para pequenas organizações empresariais?
- 6) Qual o melhor tipo de mercado para Empresas multinacionais?
- 7) O que são multinacionais?
- 8) Quais caminhos devem ser seguidos pelos empreendedores das multinacionais?
- 9) Quais são as estratégias de crescimento?
- 10) Quais as abordagens que podem ser usadas?