



## **LOCALIZAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE NEGÓCIOS**

**CREDENCIADA JUNTO AO MEC PELA PORTARIA  
N 3.455 DO DIA 19/11/2003**

## SUMÁRIO

EMPREENDEDORISMO .....	4
EMPREENDEDOR .....	5
A IMPORTÂNCIA DO PLANO DE NEGÓCIOS .....	11
PLANO DE NEGÓCIOS.....	14
ESTRUTURA DO PLANO DE NEGÓCIOS.....	16
PLANO DE MARKETING.....	19
ANALISE AMBIENTAL .....	21
PLANO OPERACIONAL.....	22
LOCALIZAÇÃO.....	23
ARRANJO FÍSICO (LAYOUT) .....	24
PLANO DE GESTÃO DE PESSOAS .....	28
PLANO FINANCEIRO.....	31
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	34
REFERENCIAS .....	38

## NOSSA HISTÓRIA

A nossa história inicia com a realização do sonho de um grupo de empresários, em atender à crescente demanda de alunos para cursos de Graduação e Pós-Graduação. Com isso foi criada a nossa instituição, como entidade oferecendo serviços educacionais em nível superior.

A instituição tem por objetivo formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, e colaborar na sua formação contínua. Além de promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber através do ensino, de publicação ou outras normas de comunicação.

A nossa missão é oferecer qualidade em conhecimento e cultura de forma confiável e eficiente para que o aluno tenha oportunidade de construir uma base profissional e ética. Dessa forma, conquistando o espaço de uma das instituições modelo no país na oferta de cursos, primando sempre pela inovação tecnológica, excelência no atendimento e valor do serviço oferecido.

## EMPREENDEDORISMO

Proveniente da língua francesa, especificamente da palavra Entrepreneur (CHIAVENATO, 2006, p.03), o empreendedorismo em primeiro lugar envolve o processo de criação de algo novo, que tenha valor e seja valorizado pelo mercado. Em segundo lugar, o empreendedorismo exige devoção, comprometimento de tempo e esforço para que o novo negócio possa transformar-se em realidade e crescer. Em terceiro lugar, o empreendedorismo requer ousadia, assunção de riscos calculados e decisões críticas, além de tolerância com possíveis tropeços, erros ou insucessos.

Baggio (2014) traz alguns conceitos de empreendedorismo, segundo Schumpeter (1988), é um processo de “destruição criativa”, através da qual produtos ou métodos de produção existentes são destruídos e substituídos por novos. Para Barreto (1998, p. 190) “empreendedorismo é habilidade de criar e constituir algo a partir de muito pouco ou de quase nada”. É o desenvolver de uma organização em oposição a observá-la, analisá-la ou descrevê-la.

Além disso, o empreendedorismo não trata apenas de pequenas empresas e novos empreendimentos. Não aborda apenas a criação de novos produtos ou serviços, mas, sim, inovações em todos os âmbitos do negócio (produtos, processos, negócios, ideias), enfim, uma grande variedade de aplicações inovadoras que ainda estão longe de serem esgotadas. (CHIAVENATO, 2006, p.261)

A essência do empreendedorismo segundo Baggio (2014) está na percepção e no aproveitamento das novas oportunidades no âmbito dos negócios, sempre tem a ver com criar uma nova forma de uso dos recursos nacionais, em que eles sejam deslocados de seu emprego tradicional e sujeitos a novas combinações. Uma das principais críticas destinadas a esses economistas é que eles não foram capazes de criar uma ciência comportamentalista.

Segundo Dolabela (2008), o empreendedorismo não é um tema novo ou modismo: existe desde a primeira ação humana inovadora, com o objetivo de melhorar as relações do homem com os outros e com a natureza.

Para Dolabela (1999) a importância do empreendedorismo nos dias de hoje deve-se ao fato da significativa participação das pequenas e médias empresas no Produto Interno Bruto (PIB) dos países, ultrapassando, em alguns casos, 50%. O empreendedorismo é mais do que uma solução para o problema do desemprego. Em alguns países, como nos Estados Unidos os jovens estão percebendo que, ao desenvolver habilidades empreendedoras, conseguem melhores condições para enfrentar o mundo em constante mudança.

Para Chiavenato (2006) o empreendedorismo além de tudo fornece empregos, introduz inovações e incentiva o crescimento econômico. Não abrange somente mercadorias ou serviço, mas fontes de energia que assumem riscos em uma economia em mudança, transformação e crescimento. Continuamente, milhares de empreendedores inauguram novos negócios por conta própria e agregam a liderança dinâmica que conduz ao desenvolvimento econômico e ao progresso das nações. É essa força vital que faz pulsar o coração da economia.

## **EMPREENDEDOR**

A maioria de nós seres humanos, já nascemos com o instinto empreendedor nato, segundo Reis (2012) todos os seres humanos nascem com as características básicas de um inovador. Durante nossas vidas tais características são ampliadas ou inibidas, de acordo com as nossas experiências, sucessos e fracassos, mas todos, em teoria podemos nos tornar grandes inovadores.

Nessa linha de pensamento Folle (2011) argumenta que à medida que o ser humano vai cresce, vai perdendo um pouco do lado do empreendedor: As crianças são moldadas a fazer as coisas de acordo com os princípios dos outros; começam a

perder sua criatividade, aprendem a ter medo e a ficar restritas ao mundo tecnistas dos adultos, que lhes cortam a capacidade de criar, inovar e de ter iniciativa, de buscar autonomia, de desenvolver sua independência e autoconfiança. Substituem a iniciativa e a coragem que têm até esta idade pelo medo de errar, de fracassar de reprovar, de perder e desenvolvem, no lugar destas características o pavor por não conseguir resolver todos problemas que lhes são impostos. (FOLLE, 2011, p.14)

O empreendedor não desiste de seus sonhos e ideais. É o responsável por identificar oportunidades e introduzir inovações no mercado, realizando o papel de um verdadeiro agente de mudanças (DOLABELA, 2008), ou o que as escolas americana e francesa entendem como um agente “intermediário”, por isso, os termos *entrepreuner* e *entreprendre*, respectivamente (DEGEN, 2009).

Segundo as palavras de Degen (2009, p. 14): Ser empreendedor não é só ganhar muito dinheiro, ser independente ou realizar algo. Ser empreendedor tem um custo que muitos não estão dispostos a pagar. É preciso esquecer, por exemplo, a semana de quarenta horas de trabalho, de segunda a sexta-feira, das oito às dezessete, com uma hora de almoço. O empreendedor, mesmo muito bem-sucedido, geralmente trabalha de doze a dezesseis horas por dia, não raro sete dias por semana. Ele sabe o valor de seu tempo e procura utilizá-lo ao máximo trabalhando arduamente na consecução de sua realização. É evidente que alguém que investe tantas horas em trabalho sacrifica muitos aspectos de sua vida, principalmente o lazer e a família. (DEGEN, 2009, p. 14)

Na verdade, o empreendedor é a pessoa que consegue fazer as coisas acontecerem, pois é dotado de sensibilidade para os negócios, tino financeiro e capacidade de identificar oportunidades. Com esse arsenal, transforma ideias em realidade, para benefício próprio e para benefício da comunidade. Por ter criatividade e um alto nível de energia, o empreendedor demonstra imaginação e perseverança, aspectos que, combinados adequadamente, o habilitam a transformar uma ideia simples e mal estruturada em algo concreto e bem-sucedido no mercado. (CHIAVENATO, 2006, p.7)



De acordo com Reis e Armond (2012), o empreendedor é aquele que possui métodos inovadores para se dedicar e modificar qualquer área do conhecimento humano, criando novidades e fundando empresas. Diante disso, podemos entender melhor o perfil que esse profissional precisa apresentar para que seus negócios consigam conquistar um espaço no mercado.

Para Reis e Armond (2012, p. 30): As habilidades requeridas de um empreendedor podem ser classificadas em três áreas: Técnicas: envolve saber escrever, ouvir as pessoas e captar informações, ser organizado, saber liderar e trabalhar em equipe. Gerenciais: incluem as áreas envolvidas na criação e gerenciamento da empresa (marketing, administração, finanças, operacional, produção, tomada de decisão, planejamento e controle). Características pessoais: ser disciplinado, assumir riscos, ser inovador, ter ousadia, ser persistente e visionário, ter iniciativa, coragem, humildade e, principalmente, ter paixão pelo que faz. (REIS E ARMOND, 2012, p. 30)

Segundo Chiavenato (2006) atualmente fica evidente a diversidade de negócios e tipos de empreendedor. Novas pesquisas sobre o perfil do empreendedor são propostas, visto que eles diferem em suas habilidades, busca de oportunidades, motivação, e também, em educação, envolvimento social, competências sociais e orientação de tempo e risco. Essa abordagem é chamada de construtivista. A análise psicológica da teoria construtivista tem sido bem aceita dentro do campo do empreendedorismo.

Para auxiliar os empreendedores o Sebrae desenvolveu um programa chamado Empretec, o mesmo busca aprimorar e capacitar o comportamento empreendedor, segundo seu Manual do Participante (2011) existem dez Características de Comportamento Empreendedor (CCEs) associadas ao desempenho de empreendedores bem-sucedidos. Cada CCE representa a síntese de três comportamentos específicos que a compõe totalizando trinta comportamentos empreendedores trabalhados no Empretec.

Por sua vez, as CCEs são agrupadas em três diferentes conjuntos que se diferenciam pela natureza dos resultados alcançados pela sua prática: fazer as coisas acontecerem (realização) enxergar resultados futuros e a forma adequada de alcançá-los (planejamento) e influenciar outras pessoas a seguir sua própria visão (poder), explicadas no quadro a seguir:



## **Quadro 1 - Características Comportamentais do Empreendedor**

<b>Conjunto de Realização</b>	
<b>Busca de oportunidades e iniciativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faz as coisas antes de solicitado, ou antes, de forçado pelas circunstâncias;</li> <li>• Age para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços;</li> <li>• Aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio, obter financiamento, equipamentos local de trabalho ou assistência.</li> </ul>
<b>Correr riscos calculados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avalia alternativas e calcula riscos deliberadamente;</li> <li>• Age para reduzir os riscos ou controlar os resultados;</li> <li>• Coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados.</li> </ul>
<b>Exigência de qualidade e eficiência</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encontra maneiras de fazer as coisas melhor, mais rápido ou mais barato;</li> <li>• Age de maneira a fazer coisas que satisfaçam ou excedam padrões de excelência;</li> <li>• Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que atenda a padrões de qualidade previamente combinados.</li> </ul>
<b>Persistência</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Age diante de um obstáculo significativo;</li> <li>• Age repetidamente ou muda a estratégia a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo;</li> <li>• Faz um sacrifício pessoal ou despende um esforço extraordinário para completar uma tarefa.</li> </ul>
<b>Comprometimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assume responsabilidade pessoal por solucionar problemas que possam prejudicar a conclusão de um trabalho nas condições estipuladas;</li> <li>• Colabora com seus empregados ou coloca-se no lugar deles, se necessário, para terminar uma tarefa;</li> <li>• Esforça-se em manter os clientes satisfeitos e coloca a boa vontade ao longo prazo acima do lucro a curto prazo.</li> </ul>
<b>Conjunto de planejamento</b>	
<b>Busca de informações</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dedicar-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores ou concorrentes;</li> <li>• Investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço;</li> <li>• Consulta especialistas para obter assistência técnica ou comercial.</li> </ul>
<b>Estabelecimento de metas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que tem significado pessoal;</li> <li>• Tem visão de longo prazo, clara e específica;</li> <li>• Estabelece objetivos de curto prazo mensuráveis.</li> </ul>
<b>Planejamento e monitoramento sistemático</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeja dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos;</li> <li>• Constantemente revisa seus planos levando em conta os resultados obtidos e mudanças circunstanciais;</li> <li>• Mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões.</li> </ul>
<b>Conjunto de poder</b>	
<b>Persuasão e rede de contatos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros;</li> <li>• Utiliza pessoas-chave como agentes para atingir seus próprios objetivos;</li> <li>• Age para desenvolver e manter relações comerciais.</li> </ul>
<b>Independência e autoconfiança</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca autonomia em relação a normas e controles de outros;</li> <li>• Mantém seu ponto de vista mesmo diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores;</li> <li>• Expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.</li> </ul>

Fonte: Manual do Participante - Empretec (2011)

Além de todas as CCEs o empreendedor deve ser otimista, quando as coisas não dão certo, deve manter a confiança, ir sempre em frente por acreditar na própria capacidade de realizar aquilo a que se propõem. Degen (2009) afirma que as pessoas que querem iniciar um novo empreendimento precisam estar dispostas a realizar quatro papéis: ser empreendedor, ser empresário, ser executivo e ser empregado, definindo esses papéis como:

Empreendedor é o que empreende, a exemplo do mercador aventureiro veneziano, o novo negócio e assume todos os riscos comerciais, legais e pessoais do empreendimento. Empresário é o que empresaria, a exemplo do banqueiro-capitalista veneziano, o novo negócio financeiramente e assume de maneira passiva os riscos financeiros do empreendimento. Executivo é o que executa, motivado por uma remuneração prefixada, os planos para desenvolver o negócio, mas não assume nenhum risco do empreendimento. Na maioria dos casos, tem um bônus estabelecido pelo sucesso.(...) Empregado é o que executa, motivado por uma remuneração fixada, as tarefas necessárias para desenvolver o negócio sob orientação dos executivos, mas não assume nenhum risco do empreendimento.(...) (DEGEN, 2009, p. 8- 9, apud OLIVEIRA, 2011).

Existem várias ferramentas para auxiliar o empreendedor no momento de criar seu próprio negócio, uma das mais completas e eficientes é o plano de negócios, o mesmo detalha por escrito as ações necessárias a serem adotadas, os possíveis erros do empreendimento, o que deve ser feito para alcançar os objetivos e principalmente se o negócio é viável ou não. A elaboração de um plano de negócio envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento e permite ainda ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócios.

## **A IMPORTÂNCIA DO PLANO DE NEGÓCIOS**

Segundo SAHLMAN (1998), importante professor da Harvard Business School, poucas áreas tem atraído tanto interesse e atenção dos homens de negócios nos Estados Unidos como os planos de negócios. Esse tema tem gerado os Estados Unidos inúmeras publicações, que tratam deste tema. No Brasil, começa também a

aparecer devido o advento da internet e pela importância que as universidades estão dando ao assunto ao colocar em sua grade curricular disciplinas voltadas ao empreendedorismo empresarial.

A elaboração de um Plano de Negócios ou Business Plan é uma etapa fundamental para o empreendedor que deseja criar uma empresa, não somente pela sua utilidade na busca de recursos, mas principalmente, como forma de sistematizar suas ideias e planejar de forma mais eficiente o seu negócio. Um plano de negócios bem feito aumentará muito as chances de sucesso do empreendimento.

O Plano de Negócio auxilia o empreendedor encontrar o caminho certo para o futuro da empresa, pois por meio da sua elaboração adquirimos conhecimento suficiente do tipo de negócio, serviços que serão oferecidos, os objetivos perseguidos, quais tipos de clientes serão atingidos, o ambiente do mercado, os preços, a concorrência, os recursos financeiros necessários para abrir ou aumentar negócio bem como suas fontes de financiamento.

A existência de um Plano de Negócios reduz a probabilidade de morte precoce das empresas, uma vez que uma parte dos riscos e as situações operacionais adversas serão previstas no seu processo de elaboração, bem como a elaboração de planos de contingência.

Para Salim et al. (2001, p. 127): “É indispensável que a formatação da empresa esteja feita de modo correto: isto quer dizer, que o negócio esteja completamente descrito e que seu funcionamento esteja muito bem compreendido e, mais que tudo, fique muito bem evidenciado que o mercado vai acolher bem o produto ou o serviço ou a solução da empresa que está sendo imaginada.”.

De acordo com SEBRAE/SP (2003), o Plano de Negócio é uma ferramenta fundamental para minimizar os riscos inerentes ao processo do estabelecimento de um novo empreendimento ou da sua ampliação, pois não basta apenas sonhar, deve-se transformar esse sonho em ações reais e mensuráveis para construir um

empreendimento, é por meio do Plano de Negócios é que se consegue atingir tal objetivo.

O ambiente competitivo no qual as empresas estão inseridas, está sujeito a grandes transformações e repleto de oportunidades e riscos. Para Hampton (1999) é exatamente nesta nova forma de conduzir uma empresa, baseada no aproveitamento das tendências emergentes do ambiente, que surgem as futuras direções da administração de uma empresa, uma vez que a diferença entre reagir a uma ação ou prevê-la pode significar a própria sobrevivência da empresa.

De acordo com o relatório sobre a sobrevivência e mortalidade das empresas paulistas de 1 a 5 anos, realizado em dezembro de 2003 pelo SEBRAE/SP, o número de empresas que fecham suas portas chega a 31% no primeiro ano de operação, passando para 37% no segundo, 49% no terceiro, 53% no quarto e 60% no quinto ano de operação.

É importante ser capaz de conviver e sobreviver neste cenário de instabilidade. Os riscos fazem parte de qualquer atividade e o empreendedor só precisa aprender a administrá-los. Para Quadros (2004) é fundamental que o empreendedor, antes de qualquer coisa, identifique-se com o seu modelo de negócio, pois assim seu grau de comprometimento será substancialmente maior, fazendo com que ele reflita de maneira mais consciente a respeito destes riscos. O empreendedor precisará saber para onde quer ir e o que se deseja fazer realmente.

O Plano de Negócios deve ajudar a responder questões importantes relativas ao negócio antes mesmo de seu lançamento, que são:

- Quem são as pessoas envolvidas?
- Qual é a oportunidade?
- Qual o contexto onde estará inserido o negócio?
- Quais os riscos?

Não são incomuns mudanças profundas no projeto ou até mesmo o abandono da ideia inicial, quando se começa a pesquisar e checar as suposições iniciais para a

montagem do Plano de Negócios. É justamente aí que reside o valor de um bom plano, é muito mais fácil modificar negócios que estão apenas no papel do que negócios que já estejam em pleno funcionamento, com o comprometimento de parcela expressiva de seus recursos.

O Plano de Negócios pode também levar à conclusão de que o empreendimento deve ser adiado ou suspenso por apresentar alta probabilidade de fracasso. O desenvolvimento do Plano de Negócios permitirá avaliar a viabilidade da implantação do empreendimento.

Neste sentido, caso o negócio seja inviável, por motivos econômicos, financeiro, técnico ou de mercado, o empreendedor verificará esta conclusão “no papel” e não na prática, após alguns meses de funcionamento da empresa, quando já investiu todo ou parte do seu capital disponível para o empreendimento.

Um estudo de portfólios de capital de risco feito pela Venture economics, Inc., revela que 7% dos investimentos são responsáveis por mais de 60% dos lucros dos fundos de investimento, informa BHIDE (2002b). Esse estudo demonstra dificuldade em conseguir investidores para o negócio, pois são investir se terem real certeza eu o negócio será lucrativo. Deve-se ter em mente que investidores são exigentes na escolha de opções de investimentos preferem Planos de Negócios sólidos, baseados em uma boa equipe, mercados claramente definidos, e um bom histórico de realizações. Pois aplicar seu capital em Startups 1 pode ser algo muito arriscado é verdade, mas se feito de forma coerente resultará em ótimos resultados.

## **PLANO DE NEGÓCIOS**

No plano de negócio estão descritas as características do negócio, de que maneira deve-se trabalhar e as estratégias para alcançar espaço no mercado. Durante a elaboração o processo de aprendizagem e autoconhecimento é desenvolvido, o que permite que o empreendedor situe-se no seu ambiente de

negócio. Nele também devem constar as projeções de despesas, receitas e dos resultados financeiros esperados. Muitas empresas funcionam por um bom tempo, mesmo sem um plano de negócio, porém esta é uma opção limitadora e de alto risco, conforme apresenta Dornelas (2003), pesquisas realizadas nos Estados Unidos indicam que um plano de negócio aumenta em sessenta por cento a probabilidade de sucesso dos negócios. (DORNELAS, 2003; SALIM et al., 2003)

Na visão de Wildauer (2011): O plano de negócio pode ser resumido como sendo um documento no qual o empreendedor demonstra, em linguagem formal e objetiva, o negócio que quer conceber e mostrar para seus parceiros, sócios e futuros investidores, passando a estes a visão, a missão e os objetivos do empreendimento, o plano operacional, o plano de marketing, o plano financeiro, e o plano jurídico, de modo a facilitar seu entendimento e a sua aceitação por parte dos interessados. O plano de negócio apresenta a importância de um correto planejamento de todas as atividades e os recursos que um empreendimento necessita, em todos os momentos porque são poucas as chances de um sonho de negócio se tornar realidade. (WILDAUER, 2011 p. 39)

Dolabela (2008) define plano de negócios como uma linguagem completa utilizada para descrever o que é ou a pretensão do que deve ser uma empresa, sendo que sua utilização reduz a taxa de risco do negócio e sustenta a tomada de decisões, que também pode sinalizar que não se deve abrir a empresa ou lançar o produto. Sem dúvidas um planejamento correto sobre os recursos e as atividades do novo negócio, tanto no presente quanto no futuro, são fundamentais para que este sonho se torne realidade.

Reis e Armond (2012, p. 107) acreditam que com o plano de negócio é possível identificar os riscos e propor planos para minimizá-los e até mesmo evita-los; identificar seus pontos fortes e fracos em relação à concorrência e o ambiente de negócio em que 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, o empreendedor terá um poderoso guia que norteará todas as ações de sua empresa.

Além disso, o plano de negócio auxilia na apresentação das principais características do negócio e tem como público principal: parceiros, incubadoras, bancos, sócios potenciais, fornecedores, clientes potenciais, grandes executivos e a própria empresa, todos com o objetivo de ajudar de alguma forma a empresa a se estabelecer.

## ESTRUTURA DO PLANO DE NEGÓCIOS

Existem vários modelos propostos para escrever um plano de negócios adequado. Fillion e Dolabela (2000) apresentam um modelo com quatro partes:

1. Sumário executivo.
2. A empresa.
3. Plano de marketing.
4. Plano financeiro.

Neste modelo os autores acreditam que os tópicos devem ser completos, e em linguagem bastante simples. Já Dornelas (2005), apresenta seis variações para a estrutura de um plano de negócios, de acordo com o foco da empresa. Abaixo segue uma das estruturas apresentada por Dornelas.

**1. Capa:** Apesar de não parecer, é uma das partes mais importantes do plano de negócios. É a primeira parte a ser visualizada por quem lê o plano. Deve ser feita de maneira limpa e com informações necessárias e pertinentes.

**2. Sumário:** Contém o título de cada seção do plano de negócios e a respectiva página onde se encontra. Mostra, também, as subdivisões das seções com os assuntos relacionados. Facilita ao leitor encontrar o que interessa.

**3. Sumário executivo.** É a principal parte do plano de negócios. Fará o leitor decidir se continuará ou não a ler o plano. Deve ser escrito com muita atenção e revisado várias vezes e conter uma síntese das principais informações que constam no plano de negócios. Além disso, deve ser dirigido ao público-alvo e explicitar qual o objetivo do plano de negócios em relação ao leitor (por exemplo: apresentação da empresa para potenciais parceiros e clientes, requisição de financiamento etc.). Deve ser a última parte a ser feita, pois depende das outras seções do plano para ser elaborado.

**4. Descrição da empresa:** Descrever histórico, crescimento, faturamento dos últimos anos, razão social, impostos, estrutura organizacional e legal, localização, parcerias, certificações de qualidade, serviços terceirizados etc.

**5. Produtos e serviços:** Destina-se a descrever os produtos e serviços; como são produzidos, quais os recursos utilizados, o ciclo de vida, os fatores tecnológicos envolvidos, o processo de pesquisa e desenvolvimento, os principais clientes atuais, as marcas e patentes, a visão do nível de satisfação do cliente etc. Deve abordar seus métodos de comercialização, diferenciais do produto ou serviço para o cliente, política de preços, principais clientes, canais de distribuição, estratégias de promoção, comunicação e publicidade e projeções de vendas.

**6. Análise de mercado e competidores:** Deve mostrar que os executivos da empresa conhecem muito bem o mercado consumidor do produto ou serviço (pesquisa de mercado), como o mercado está segmentado, uma avaliação do crescimento do mercado explorado pelo negócio, as características do consumidor e sua localização, se existe sazonalidade e como agir neste caso, a análise de concorrência, a sua participação no mercado e a de seus principais concorrentes etc.

**7. Marketing e vendas:** Deve mostrar como a empresa pretende vender seu produto ou serviço, qual a política para conquistar seus clientes, e qual a estratégia para manter o interesse dos clientes e aumentar a demanda.

**8. Análise estratégica:** Define os rumos da empresa, sua visão e missão futura, sua situação atual, as potencialidades e ameaças externas, suas forças e fraquezas, seus objetivos e metas de negócio. Serve como base para o desenvolvimento e implantação das demais ações descritas no plano.

**9. Plano financeiro:** O plano financeiro deve apresentar, em números, todas as ações planejadas para a empresa e as comprovações, por meio de projeções futuras de sucesso do negócio (quanto, quando e com que propósito necessita de capital). Além disso, deve conter demonstrativos de fluxo de caixa, balanço patrimonial, análise do ponto de equilíbrio, necessidades de investimento, demonstrativo de resultados, análise de indicadores financeiros do negócio (faturamento previsto, margem prevista, prazo de retorno sobre o investimento inicial, taxa interna de retorno etc).

**10. Anexos:** Devem conter informações adicionais julgadas relevantes para melhor entendimento do plano de negócios. Não se pode esquecer de incluir os currículos dos sócios e dirigentes da empresa. Podem-se anexar, também, fotos de produtos, plantas de localização, roteiros e resultados de pesquisas realizadas, material de divulgação do negócio, planilhas financeiras, contrato social da empresa etc.

Sabendo que direção seguir, o empreendedor deve avaliar profundamente os riscos e oportunidades envolvidas na criação de seu negócio. A partir deste momento deve-se partir para o desenvolvimento do Plano de Negócios. Porém, antes de sua construção, é preciso determinar o tipo de plano de negócios que deverá ser desenvolvido e para qual público será direcionado, conforme tabela abaixo:

#### **QUADRO 2 – Possíveis públicos-alvos para o Plano de Negócios**

<b>Possíveis públicos-alvo para Plano de Negócios</b>	
Sócios potenciais	para vender parte do negócio e estabelecer acordos e direção
Parceiros	para estabelecer estratégias conjuntas
Bancos	para conseguir financiamentos
Intermediários	pessoas que ajudam a vender o seu negócio
Investidores	empresas de capital de risco, pessoas jurídicas e outros interessados
Gerentes	para estabelecer canal de comunicação
Executivos de alto nível	para aprovar e alocar recursos
Fornecedores	para outorgar crédito para compra de mercadorias e matéria-Prima
Gente talentosa	que você deseja contratar para fazer parte da sua empresa
A própria empresa	para comunicação interna com os empregados
Clientes potenciais	para vender o produto/serviço

Fonte: SEBRAE/SP

De acordo com Degen (1989), existem basicamente dois tipos distintos de Planos de Negócios: o Plano de Negócios operacional, para ordenamento, análise e viabilidade do empreendimento, e o Plano de Negócios para captar investidores. No primeiro caso, ele representa uma oportunidade única para o empreendedor pensar e analisar o seu negócio de vários ângulos, permitindo uma visão total da operacionalização do negócio. No caso de uma empresa nascente em busca de investidores, o Plano de Negócios tem grande importância tendo em vista que quase sempre, este tipo de documento é requerido por estes possíveis investidores como uma forma de avaliar um novo empreendimento, para só então tomarem a decisão de participar ou não dele.

O detalhamento do Plano de Negócios, para Degen (1989), depende do tipo do novo empreendimento. Se o novo negócio basear-se em um novo produto, mercado ou processo, ele precisará ser mais bem explicado do que se estivesse baseado em produtos, mercados ou processos já existentes e bem sucedidos.

## **PLANO DE MARKETING**

O detalhamento do Plano de Negócios, para Degen (1989), depende do tipo do novo empreendimento. Se o novo negócio basear-se em um novo produto, mercado ou processo, ele precisará ser mais bem explicado do que se estivesse baseado em produtos, mercados ou processos já existentes e bem sucedidos.

Kotler (2002) defende que a utilização do plano de marketing torna a empresa menos vulnerável às crises, pois estas podem ser previstas com antecedência. Também é possível superar os concorrentes planejando cuidadosamente produtos e serviços mais adequados aos desejos e necessidades dos clientes, o que reduz os problemas da comercialização e planejamento dos produtos. O planejamento conduz, informa e determina o rumo a seguir. Soluções para problemas como falta de capital, falta de clientes e poucas vendas também podem surgir de um planejamento coerente e consistente.

Kotler (2000, pg.713) afirma ainda A implementação do marketing é o processo que transforma os planos de marketing em ações e assegura que estas sejam executadas de uma maneira em que se realizem os objetivos declarados no plano. As empresas podem adotar estratégias distintas de marketing, como composto de marketing, também conhecido por 4 Ps (produto, preço, praça e propaganda), análise ambiental, análise swot, algumas destas estratégias serão abordadas no decorrer do estudo.

O plano de marketing é o responsável pela definição dos objetivos e das estratégias a serem implantadas para o desenvolvimento de um produto ou serviço da empresa no mercado, ele visa definir os meios de implementação operacional e de avaliação de resultados (LIMEIRA, 2003). Ele constitui uma importante tarefa de alocação de recursos e formulação de estratégias em função dos objetivos empresariais e de marketing. O plano é elaborado através de uma organização de todas as ações que a empresa pretende para atingir os objetivos, sempre analisando as oportunidades de mercado (COBRA, 1993).

De acordo com Limeira (2003, p. 5), “as estratégias de marketing são: segmentação, diferenciação, posicionamento e as táticas do composto de marketing

(produto, preço, promoção e ponto de distribuição)". Se ele for bem elaborado, pode se constituir como uma eficaz ferramenta de vendas, pois terá detalhes e formalizadas as ideias necessárias para conseguir satisfazer as necessidades dos clientes.

Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 189) enfatizam "que muitas empresas desenvolvem o produto, mas esquecem do plano de marketing que colocará o produto no mercado". E muitas atividades de marketing devem ocorrer mesmo antes de um produto ser produzido e estar pronto para a distribuição e venda, pois ele já definiria o mercado-alvo, o interesse ou não dos consumidores pelo produto a ser fabricado, a previsão das vendas, entre outros detalhes importantes que devem ser analisados antes da fabricação do produto.

Realizada a análise ambiental, interna e externa e dando continuidade ao estudo, na sequência, apresentam-se as metodologias que permitem conhecer as necessidades e desejos dos potenciais consumidores.

## **ANALISE AMBIENTAL**

Para Marcio (2013) o ambiente pode ser definido como a junção de todos os fenômenos externos da organização que apresentem algum tipo de influência direta ou potencial sobre suas operações. A importância do estudo do ambiente consiste na possibilidade de verificar pontos críticos de pressão ambiental e identificar possíveis tendências de mudança, além de aumentar o poder de previsibilidade e controle da organização sobre os elementos externos e de implementação de mecanismos de gestão de impactos ambientais.

Segundo Berton e Fernandes (2005) considerando que o ambiente estabelece o contexto histórico e espacial que a organização atua, a sua atuação passa a ser condicionada a uma série de restrições ambientais de natureza econômica, social, política, cultural, tecnológica.

A análise ambiental externa se subdivide em macro ambiente composto pelos fatores Demográfico, Social, Econômico, Legal, Tecnológico e Natural e Microambiente, composto pelos fatores Fornecedores, Clientes, Concorrentes, Intermediários, Entidades de Interesse e Produtos Substitutos o que possibilita destacar as ameaças e oportunidades que permeiam a empresa. Chiavenato (1993) explica que a análise externa trata-se de uma análise das condições externas que rodeiam a empresa e que lhe impõem desafios e oportunidades e tem por finalidade estudar a relação entre a empresa e seu ambiente em que se refere as oportunidades e ameaças, bem como sua atual posição no mercado, prospectivas para o futuro.

No macro ambiente a empresa e todos os outros atores operam em um ambiente maior de forças, que oferecem oportunidades e ameaças para a empresa (KOTLER, 1998). A tarefa de administração de marketing é atrair clientes e relacionar-se com eles, oferecendo-lhes valor e satisfação (KOTLER, 1998). Contudo essa tarefa não pode ser realizada apenas pelos gerentes de marketing, o sucesso deles depende de outros atores do microambiente da empresa.

O ambiente interno é o nível de ambiente da organização que está dentro da organização e normalmente tem implicação imediata e específica na administração da organização. Maximiano (2006) define a análise interna como “a identificação de pontos fortes e fracos dentro da organização anda em paralelo com a análise do ambiente”. O estudo dos pontos fortes e fracos da organização é realizado através da análise das áreas funcionais de uma organização (produção, marketing, recursos humanos e finanças), e a comparação do desempenho destas áreas com empresas de destaque.

## **PLANO OPERACIONAL**



A elaboração do plano operacional é satisfatória para alinhar os esforços internos em direção aos objetivos estratégicos da organização. Apresenta as ações que a empresa está planejando em seu sistema produtivo, ou seja, para desempenhar o trabalho para a o qual ela foi criada. Deve conter informações operacionais atuais e previstas de fatores como: layout, percentual de entregas desenvolvimento de produto ou serviço e lucratividade (LONGENECKER, MOORE e PETTY, 1997).

É o momento de decidir o local que a empresa será instalada, as vias de acessos e estacionamento. Também deve-se descrever como será seu layout, o fluxograma das tarefas, analisando, etapa por etapa, como será a fabricação dos produtos, a venda de mercadorias, a prestação dos serviços e, até mesmo, as rotinas administrativas.

## LOCALIZAÇÃO

O sucesso de um empreendimento depende, em grande parte, do local onde irá instalar. A localização de uma empresa afeta tanto sua capacidade de competir quanto outros aspectos, internos e externos (CORRÊA, 2004).

Para definir a localização do negócio, o empreendedor deve fazer uma pesquisa de mercado, avaliando informações relevantes, tanto do seu público alvo como de seus concorrentes e ficar atento, pois os fatores que influenciaram na decisão de localização da empresa podem sofrer alteração ao longo do tempo. Por isso os custos e as consequências devem ser considerados em longo prazo também (ROCHA, 2008).

Seguindo a mesma abordagem este autor (2008) analisa que dependendo do ramo da empresa, alguns fatores são mais importantes que outros, como no caso de empresas de comércio e serviços, onde devem ser analisados:

- A proximidade com os clientes;

- Facilidade de acesso à empresa;
- Disponibilidade de estacionamento;
- Força da concorrência;
- Fluxo de pedestres e veículos;
- Hábito de compra e poder aquisitivo dos consumidores;
- Disponibilidade de mão-de-obra.

São vários os fatores e pesquisas que levam a empresa a escolher o local que ela acha ideal para a implantação do negócio, mas no geral, independente do ramo que a empresa vai atuar, Rocha (2008) cita quatro componentes que são essenciais para o sucesso do empreendimento:

- Os clientes: atendendo os produtos e serviços nas especificações corretas;
- Os empreendedores: oferecendo o retorno aos investimentos;
- Os empregados: dando as condições adequadas de trabalho e valorização para que os mesmos deem à produtividade programada;
- A comunidade: para que se sinta plenamente integrada ao meio onde a empresa está inserida.

## **ARRANJO FÍSICO (LAYOUT)**

Rocha (2008) menciona que arranjo físico é a atividade feita para organizar fisicamente os recursos de transformação e aqueles que ocupam espaço dentro de um ambiente de trabalho, é a forma como estão organizadas as máquinas, equipamentos, pessoas, materiais, produtos, entre outros.

Conforme o mesmo autor (2008), os principais focos do arranjo físico é maximizar a funcionalidade do processo, organizar o ambiente de trabalho e aperfeiçoar a área física disponível, de modo a:

- Reduzir o tempo de execução das atividades, permitindo menor intervalo de tempo entre o ciclo de fabricação dos produtos;

- Utilizar de melhor forma o espaço físico;
- Reduzir ao mínimo a movimentação de materiais, produtos e pessoas;
- Evitar investimentos desnecessários;
- Aperfeiçoar o fluxo produtivo, posicionando os postos de trabalho de forma a garantir uma maior produtividade;
- Oferecer melhores condições de trabalho aos funcionários;
- Permitir manutenção e possibilitar supervisão de produção e de qualidade.

Para Slack, Chambers e Johnston (2007), o arranjo físico se preocupa com o posicionamento físico dos recursos, pois defini-lo é decidir onde será colocado as máquinas, equipamentos, móveis, funcionários, entre outros. Ele também determina a maneira como os recursos transformados fluem pela operação, pois, muitas vezes, mudanças pequenas que se aplicam na empresa podem afetar o fluxo de pessoas e materiais, influenciando a produção e custo.

Muitas das empresas iniciam sem um arranjo físico adequado. A empresa vai crescendo e ele não é aperfeiçoado, fazendo com que as rotinas de trabalho não tenham um processo correto. Isto ocorre porque quando a empresa não tem um layout adequado, os funcionários necessitam se movimentar mais tempo, e quanto mais se movimenta, mais se cansam e quanto mais cansadas, tornam-se menos produtivas. Faz-se necessário ter um projeto do processo, por isso é necessário ter um layout que seja adequado e corresponda às necessidades e a realidade da empresa. Sendo assim, os funcionários poderão desenvolver as atividades de forma mais produtiva, otimizando o tempo e se deslocando de forma eficiente. (ROCHA, 2008).

Sob a mesma concepção, Krajewski e Ritzman (2004, p. 196), afirmam que antes dos gestores tomarem a decisão de como elaborar o arranjo físico, devem pensar em quatro perguntas:

- Que centros ao arranjo físico devem incluir? Os centros devem refletir as decisões sobre o processo e maximizar a produtividade.
- Quanto espaço e capacidade cada centro necessita? Espaço inadequado pode reduzir a produtividade, tirar a privacidade dos funcionários e até criar perigos para a saúde e a segurança. No entanto, um espaço excessivo representa um desperdício, pode reduzir a produtividade isolar os funcionários desnecessariamente.
- Como deve ser configurado o espaço de cada centro? A quantidade de espaço, a forma e os elementos em um centro encontram-se inter-relacionados. Por exemplo, a colocação de uma mesa e uma poltrona em relação aos outros móveis é determinada pelo tamanho e o formato do escritório.
- Onde cada centro deve ser localizado? A localização pode afetar significativamente a produtividade. Por exemplo, os funcionários que precisam interagir face a face com frequência devem ser colocadas em uma localização central em vez de localização distintas e afastadas.

Convém enfatizar que, se o arranjo físico elaborado sem critérios ele também implica em gastos desnecessários para a organização, por isso que na sua execução devem buscar soluções flexíveis que permitem modificações, quando o ambiente de trabalho exigir e que esteja preparado para atender as necessidades desejáveis.

Rocha (2008) apresenta os quatro tipos de arranjos físicos para cada empresa utilizar o que melhor se aplique ao seu trabalho. No quadro 3 são abordados os aspectos relevantes de cada um e o que difere um do outro.

### **Quadro 3 - Tipos de Arranjos Físico**

	<b>Características</b>	<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>	<b>Exemplos</b>
<b>Arranjo físico linear</b>	Visa à produção de um produto específico. Os postos de trabalho são alinhados em ordem de produção. O fluxo de trabalho entre um fluxo e outro não é interrompido, a transferência de produtos entre eles é feita de forma contínua.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fabricação de produtos padronizados;</li> <li>- Elevada produção;</li> <li>- Estoques reduzidos de material em processo;</li> <li>- Facilidade de planejamento;</li> <li>- Menor controle de produção;</li> <li>- Menor especialização de mão-de-obra;</li> <li>- Menor custo unitário de produção.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alto investimento;</li> <li>- Falta de flexibilidade;</li> <li>- Custo elevado se a capacidade for subutilizada;</li> <li>- Parada em um posto implica a paralisação da linha;</li> <li>- Possibilidade de não uso da capacidade total dos postos.</li> </ul>	Empresas que operam com bebidas de alto consumo; empresas automotivas; toda empresa que tem alta produção de produtos iguais; restaurante de auto serviço.
<b>Arranjo físico funcional</b>	Os postos com funções semelhantes são agrupados em conjunto, na mesma área de trabalho. Cada setor fica num espaço, constituindo-se numa seção específica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menor investimento;</li> <li>- Operações não seqüenciadas;</li> <li>- Medição de desempenho facilitada;</li> <li>- Fácil adaptação de vários produtos;</li> <li>- Melhor utilização dos postos de trabalho (flexibilidade);</li> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quantidade elevada de produtos em processo;</li> <li>- Movimentação elevada de material e de produtos, dificultando o controle;</li> <li>- Dificil planejamento;</li> <li>- Produção relativamente baixa;</li> <li>- Tempo de fabricação não</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oficina mecânica com máquinas tipo tornos, fresas, furadeiras;</li> <li>- Oficina mecânica de automóveis;</li> <li>- Lojas de departamentos;</li> <li>- Supermercados;</li> </ul>

			padronizado.	
<b>Arranjo físico celular</b>	Todos os postos estão organizados em uma única área, compondo um arranjo, formando uma célula de produção.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhor integração das pessoas;</li> <li>- Menor estoque intermediário;</li> <li>- Menos tempo perdido com mudança de produto;</li> <li>- A responsabilidade do trabalho recai sobre um grupo definido;</li> <li>- Maior velocidade e eficiência de trabalho;</li> <li>- Flexibilidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os produtos não são padronizados</li> <li>- Maior investimento;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seção eleitoral;</li> <li>- Empresa de confecção de calças, camisetas, estamparia.</li> </ul>
<b>Arranjo físico fixo ou posicional</b>	Fixa os produtos e movimenta os materiais, funcionários, máquinas e ferramentas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Possibilidade de mudança de pessoal à medida que o projeto vai evoluindo, com isso não fica ninguém parado tornando isso custo para a empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabalhos específicos e nada padronizados, exigindo acompanhamento direto de um supervisor e coordenador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresas de construção civil e naval, pelo fato de os produtos serem muito grandes;</li> <li>- Construção de um edifício;</li> <li>- Sala de cirurgia</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Rocha (2008 p. 107-119)

É comum as empresas não adotarem um único arranjo físico na sua disposição organizacional. Em função do tipo de trabalho os layouts acabam se misturando e utilizando mais de um para melhor desenvolver as tarefas, possibilitando vantagens para a empresa e para o processo (ROCHA, 2008).

Mas sempre que elaborar um arranjo físico deve ficar atento para: deixar espaço suficiente para que os equipamentos possam ser acessados e o deslocamento das pessoas; não ocupar espaços reservados a escadas, portas e elevadores; permitir fluxo progressivo e contínuo; reservar aos funcionários boas condições de trabalho; preservar o meio ambiente, entre outros (ROCHA, 2008).

## PLANO DE GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas é uma área muito sensível à mentalidade de alguns proprietários de empresas. Ela depende de vários aspectos, como a cultura que existe na organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e demais procedimentos (CHIAVENATO, 1999).

Muitos gestores de empresas, principalmente as pequenas, não entendem ser necessário um setor de recursos humanos na organização, pois não percebem render lucros. Mas na verdade, se essa área for bem estruturada e consiga trabalhar de forma clara irá trazer rendimentos excelentes para a empresa, de forma indireta, mas possivelmente trará, pois, o funcionário que se sente valorizado vai desempenhar suas funções de forma eficiente, pois ele sabe que a empresa se preocupa com ele (CHIAVENATO, 1999).

Em muitas empresas, esse setor fica sob a responsabilidade do proprietário da organização e muitas das vezes por falta de tempo não consegue desempenhar e criar novas maneiras de motivar e direcionar o funcionário e como as pessoas passam a maior parte de suas vidas trabalhando dentro das organizações e dependem destas para atingir seus objetivos pessoais e profissionais, não podem se sentir “esquecidas”, pois seu trabalho não renderá (CHIAVENATO, 1999). Dessa forma a área de gestão de pessoas desempenha seu papel desde o recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento dos funcionários. Os tópicos seguintes explicarão os conceitos de cada uma dessas etapas.

### **Recrutamento**

A forma como o recrutamento é elaborado auxilia na agilidade no momento de selecionar as pessoas certas para os lugares certos, ele estabelece a base para os relacionamentos humanos de uma empresa, pois “a cada pessoa que contratada se determina o quanto seu potencial de sucesso pode ser grande ou o quanto seu fracasso pode ser terrível” (LONGENECKER, MOORE e PETTY, 1997, p. 446-447).



Ele é o processo de gerar um conjunto de candidatos para um cargo específico, deve anunciar a disponibilidade do cargo no momento e atrair candidatos qualificados para disputá-lo. O mercado onde a organização deve tentar buscar candidatos deve ser interno, externo ou os dois juntos. (CHIAVENATO, 1999).

### **Seleção**

Após fazer o recrutamento vem à etapa da seleção, verificam-se quais candidatos serão bem-sucedidos e contratados. Deve-se fazer uma previsão de que a pessoa contratada irá desempenhar com sucesso sua nova tarefa. Mas se a decisão foi correta ou não só se sabe quando o candidato estiver trabalhando no cargo e desempenhando bem ou mal sua tarefa (ROBBINS, 2005).

Porque todas as pessoas são diferentes umas das outras e por isso é necessário fazer a seleção, pois uma não tem talento para determinada vaga e tem para outra e assim vice e versa, pois, as pessoas diferem entre si tanto na capacidade de aprender uma tarefa como na maneira de executá-la.

Chiavenato (1999, p. 107) afirma que seleção é o Processo pelo qual uma organização escolhe, de uma lista de candidatos, a pessoa que melhor alcança os critérios de seleção para a posição disponível, considerando as atuais condições do mercado.

Portanto, conhecer bem os requisitos de emprego e as capacidades e características dos candidatos individuais permitem uma seleção mais criteriosa de pessoas para cargos específicos. Não se pode selecionar simplesmente pela experiência a antecedentes pessoais, deve estar bem atendo, preparado e capacitado, especialmente quando quem irá selecionar é amigo ou conhecido do candidato.

### **Treinamento e desenvolvimento**

O treinamento é um meio para alavancar o desempenho no cargo, pois a pessoa é preparada para desempenhar de maneira eficiente as tarefas específicas do cargo que deve ocupar. Por ser responsável pelo capital intelectual das

organizações, o treinamento é a fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam para os resultados do negócio, de maneira eficaz de agregar valor à organização e aos clientes (CHIAVENATO, 1999).

Sobre essa mesma concepção, este autor (1999, p. 293 e 323) define treinamento como o “processo de desenvolver qualidades nos recursos humanos para habilitá-los a serem mais produtivos e contribuir melhor para o alcance dos objetivos organizacionais” e desenvolvimento como sendo “um conjunto de experiências organizadas de aprendizagem proporcionadas pela organização, dentro de um período específico de tempo, para oferecer a oportunidade de melhoria” (CHIAVENATO, 1999, p. 323).

O processo de treinamento e desenvolvimento tem significativa importância para as empresas, pois se o funcionário é capacitado e a empresa continua auxiliando no seu desenvolvimento, ele estará satisfeito, fazendo um trabalho de forma produtiva com entusiasmo e a empresa terá retorno positivo, pois os funcionários podem e devem desenvolver, mas muitos dos casos necessitam de uma oportunidade para mostrar o seu talento (CHIAVENATO, 1999).

Mas, Boog (1999, p. 224) orienta que “a qualificação profissional não deve ficar restrita ao corpo gerencial, é fundamental que seja acessível a todos os níveis da organização” e é necessário que atenda às necessidades da empresa, a de suprir as experiências do empregado, seus conhecimentos e habilidades e as exigências do cargo e da área de atuação.

## **PLANO FINANCEIRO**

Segundo Gitman (2004, p. 92) planejamento financeiro é um aspecto importante das atividades da empresa porque oferece orientação para a direção, a coordenação e o controle das providências tomadas pela organização para que atinja seus objetivos. O planejamento financeiro é senão o mais importante, um dos mais

importantes processos administrativos de uma empresa, pois é útil para fins de internos da organização, assim como também são requisitados em muitos casos por fornecedores e investidores como ferramenta para analisar a situação financeira da empresa.

Para Gitman (2004, p. 92): O processo de planejamento financeiro começa com a elaboração de planos financeiros de longo prazo, ou estratégicos. Por sua vez, tais planos orientam a formulação de planos e orçamentos de curto prazo, ou operacionais, que, em geral, significam a implantação dos objetivos estratégicos de longo prazo da empresa.

Gitman (2004) continua explicando que os planos financeiros de longo prazo (estratégicos) estipulam as medidas financeiras planejadas da empresa e o impacto esperado dessas medidas para períodos de dois a dez anos. Enquanto os planos financeiros de curto prazo (operacionais) determinam as providências financeiras de curto prazo e o impacto previsto dessas providências.

Para Dornelas (2005, p. 161-162) a grande maioria dos empreendedores, acredita que o plano financeiro é 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, incluindo investimentos, gastos com marketing, despesas com vendas, gastos com pessoal, custos fixos e variáveis, projeção de vendas, análises de rentabilidade do negócio etc.

Dornelas (2005, p. 162) complementa: Os principais demonstrativos a serem apresentados em um plano de negócios são: Balanço Patrimonial, DRE, Demonstrativo de Fluxo de Caixa, todos projetados com um horizonte de no mínimo três anos. No caso do fluxo de caixa, deve ser detalhado mensalmente. Por meio desses demonstrativos, é possível efetuar uma análise de viabilidade do negócio e o retorno financeiro proporcionado. Para essas análises, geralmente se usam os seguintes métodos: análise do ponto de equilíbrio, prazo de playback, TIR (Taxa Interna de Retorno) e VPL (Valor Presente Líquido). (DORNELAS, 2001, p.162).

Para Rosa (2007) o plano financeiro é a etapa onde se define o total de recursos necessários a se investir para que a empresa inicie suas operações, sendo que este investimento é composto pelos investimentos fixos, em capital de giro e investimentos pré-operacionais.

Os principais métodos de análise de investimentos são Payback, Valor Presente Líquido (VPL), e a Taxa de Retorno Interno (TIR). No entendimento de Degen (2009, p. 194), o cálculo do tempo para recuperação do investimento (Payback) é muito simples e, por isso, bastante utilizado pelos empreendedores. Ele se baseia na projeção do fluxo de caixa do novo negócio e consiste no cálculo do quociente entre o investimento total no novo negócio ou máxima necessidade de investimento, e o saldo operacional de caixa médio dos períodos futuros.

Apesar de o cálculo do tempo para a recuperação do investimento ser simples e muito útil para verificar o período em que os investimentos nos negócios estão expostos a riscos, ele não leva em consideração o valor dos negócios após o tempo para a recuperação dos investimentos. Desta forma, segundo o autor, na avaliação de um negócio é preciso considerar o tamanho do fluxo de caixa para recuperar o investimento o mais rápido possível e, assim, reduzir o risco e a duração ou sustentabilidade desse fluxo de caixa no tempo.

Outro método relevante de análise de investimento financeiro é o Valor Presente Líquido (VPL), segundo Atkinson (2000, p. 537) o valor presente líquido é a soma de todos os valores presentes do fluxo de caixa considerando todas as entradas e saídas de caixa associadas a um projeto. Este é o primeiro método descrito que incorpora o valor do dinheiro no tempo.

Conforme orientações de Degen (2009, p. 195-6), para calcular o VPL (valor presente líquido) de um novo negócio é preciso projetar seu fluxo de caixa, estimar o investimento inicial, os futuros saldos operacionais de caixa, o número de períodos, geralmente anos, que o fluxo de caixa vai durar (por exemplo, 10 anos), o valor de residual do negócio no fim do período, usando uma taxa de desconto compostas de juros sem risco mais o prêmio pelo risco do negócio, correspondente à remuneração

adequada para o novo negócio. De acordo com o autor, o VPL é um bom indicador para avaliação do investimento em um novo negócio.

Para calcularmos a Taxa de Retorno Interno (TIR), segundo Dornelas (2005, p. 173) deve-se descobrir a taxa de desconto que fornece um valor presente líquido igual à zero. Quando isso ocorre, o valor presente dos futuros fluxos de caixa é exatamente igual ao investimento efetuado. Assim, a TIR é obtida da fórmula do VPL igualando-se essa a zero e procurando-se o valor para a TIR do projeto. Como envolvem cálculos mais apurados e complexos, a TIR requer uso de calculadoras científicas ou planilhas eletrônicas, que já vem com as fórmulas disponíveis para serem usadas. Na falta destas opções, uma alternativa seria o empreendedor “chutar” vários valores para TIR e observar quando o VPL se torna negativo ou próximo de zero, obtendo-se uma TIR aproximada.

No plano de negócios é importante que se mostre tanto o Valor Presente Líquido do projeto quanto a TIR e o prazo de Payback, pois são os primeiros índices que os investidores observam. Observa-se que o cálculo dos índices de Payback, TIR e VPL, são bastante importantes e fundamentais para que o empreendedor, tenha uma real ideia quanto a viabilidade econômico-financeira do negócio que pretende constituir, os referidos cálculos podem facilitar a viabilidade deste trabalho e uma decisão estruturada e fundamentada para o negócio.

## **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

A importância da realização do planejamento nas empresas traduz-se na necessidade da organização transcrever ideias sobre uma oportunidade identificada. Para que este planejamento seja realizado com segurança, é necessário que se faça um levantamento e uma análise das informações e previsões que influenciarão na concretização destas ideias.

Conforme Oliveira (2004, p. 35), “o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre variáveis e fatores de modo que possa exercer alguma influência; o planejamento é, ainda, um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa independentemente da vontade específica de seus executivos”.

Kotler (2000 p. 72) destaca o seguinte sobre o planejamento orientado para o mercado: “O planejamento estratégico orientado para o mercado é o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável de objetivos, habilidade e recursos da organização e suas oportunidades de mercado. O propósito do planejamento estratégico é moldar e remodelar os negócios e produtos da empresa de maneira que alcancem o lucro e o crescimento visados”.

A eficácia de um planejamento estratégico de sucesso, a longo-prazo, para Porter (1989), depende da construção de uma fórmula de negócio estruturada de forma distinta e impossível de ser copiada no curto prazo pela concorrência. Para manter a vantagem competitiva no longo prazo é preciso testar permanentemente a concepção de negócio frente aos cenários futuros que puderem ser antecipados para o ambiente de negócios da própria organização.

Conforme podemos ver em Oliveira (2004), o início de um trabalho de planejamento estratégico compreende uma fase de diagnóstico da aplicação destes conceitos, ou seja, até que ponto a concepção do negócio da empresa está clara para seus líderes principais. Além disso, deve ficar também evidente a vantagem competitiva que ela produz.

Uma vez uniformizado este conhecimento, passa-se para uma fase de construção de cenários futuros que estructurem as incertezas que as mudanças estão provocando nos negócios. Finalmente, o conceito atual de negócios é aplicado perante os cenários futuros objetivando verificar a necessidade de se promoverem ajustes nas competências que mantenham a vantagem competitiva desejada. O plano

estratégico em si consiste em objetivos e ações estruturados numa base temporal para implementar estes ajustes.

Definindo-se o planejamento do negócio, o mercado deverá ser determinado e segmentado, de forma que o esforço de marketing a ser utilizado seja bem dimensionado para ter o impacto correto com o seu respectivo público alvo, o qual já deverá ser determinado durante a pesquisa de mercado.

Para analisar o processo de elaboração de estratégia de negócios, Hax e Majluf (2000) sugerem levar em conta os seguintes aspectos:

- **Estratégia explícita x implícita:** diz respeito ao grau de clareza que a estratégia é comunicada internamente dentro da organização e externamente, aos agentes interessados;
- **Processo analítico formal x abordagens comportamentais:** discute até que ponto o processo de formação da estratégia pode ser formalizado, baseado em ferramentas analíticas e metodologias ou, por outro lado, ser baseado no comportamento de múltiplos objetivos da organização;
- **Estratégia como um padrão de ações passadas x planos futuros:** a estratégia moldando exclusivamente a direção futura da organização em oposição a um padrão de ações proveniente de decisões passadas da organização;
- **Estratégia deliberada x emergente:** a realização segue um curso intencionado de ação ou é identificada em padrões ou consistências observados em comportamento passados, sejam estes intencionados ou não.

Porter (1989) adota os modelos das 5 forças de mercado para orientar esta estratégia por parte das empresas. Nele, estas forças existem para suprir a necessidade de estarem sempre melhorando o posicionamento das organizações em relação aos concorrentes em busca do que o autor chama de “vantagem competitiva”.



Para ele a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para os seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa. Isto vem de encontro com a ideia de Kotler (2000) que afirma que a empresa que se posiciona como fornecedora de valor superior para os mercados-alvo selecionados, irá atraí-los mais facilmente, graças aos seus preços mais baixos ou a maiores benefícios que seus concorrentes, ganhando assim uma vantagem competitiva.

Resumindo, o planejamento estratégico é de relevante importância para o sucesso presente e futuro do empreendimento, pois é baseado nele que a empresa buscará atingir seus objetivos e também saberá quais caminhos deverá tomar. Uma empresa sem um planejamento estratégico não terá seus objetivos traçados e consequentemente não saberá claramente qual será o melhor caminho a ser seguido para atingi-los. Num ambiente competitivo pode significar a diferença entre estar no jogo ou estar fora dele, ou seja, falindo. Como diz um ditado chinês “se você não sabe onde pretende chegar, qualquer caminho serve”.

De acordo com o SEBRAE/SP (2003), uma das principais razões das pequenas e médias empresas falirem, é a falta de planejamento no negócio antes e durante a gestão do empreendimento. No Brasil isso ocorre principalmente por causa da cultura do imediatismo em detrimento do planejamento de longo-prazo, fato que contribui para o alto índice de mortalidade de empresas.

## REFERENCIAS

ATKINSON, Anthony A.; BANKER, Rajiv D.; KAPLAN, Robert S.; YOUNG, S. Mark. trad. CASTRO, André Olímpio Mosselman Du Chenoy. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

BAGGIO, Adelar Francisco; BAGGIO, Daniel Knebel. **Empreendedorismo**: conceitos e definições. Rev. De Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia, 1(1): 25-38, 2014 - ISSN 2359-3539

BOOG, Gustavo G. **Manual de treinamento e desenvolvido ABTD**. 3 ed. São Paulo: Makron Books, 1999

BHIDE, A. **Financiamento por bootstrapping**: a arte das start-ups. Coletânea Harvard Business Review: Empreendedorismo e Estratégia. Rio de Janeiro: Campus, 2002b.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da Administração**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**; o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2006.

CHINSKI, Claudenir. **Plano de negócios salão de beleza honey**. São Paulo, 2006. Disponível em: [http://www.vanzolini.org.br/download/TCC\\_trabalho3\\_CLAUDENIR.pdf](http://www.vanzolini.org.br/download/TCC_trabalho3_CLAUDENIR.pdf) Acesso em 2 de Jul de 2020.

COBRA, Marcos. **Serviço ao cliente: uma estratégia competitiva**. 2 ed. São Paulo: Marcos Cobra Editora, 1993.

CORRÊA, Henrique; CORRÊA, Carlos. **Administração de produção**. São Paulo: Atlas, 2004

DEGEN, R. J. **O empreendedor**: fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DEGEN, Ronald Jean. **O Empreendedor: empreender como opção de Carreira**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. 6 ed. São Paulo: Cultura, 1999.

DOLABELA, Fernando. **O Segredo de Luísa**: Uma ideia, uma paixão e um plano de negócio: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa. Sextante, 2008

DORNELAS, José Carlos de Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas. 2a Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: Transformando ideias em Negócios. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005

EMPRETEC, Manual do Participante. **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas** – SEBRAE, 2011.

FILION, Luis J. e Dolabela, Fernando. **Boa Idéia! E Agora?** São Paulo: Cultura, Editores Associados, 2000

FOLLE, Jaime. **Empreendedores de sucesso**: como os empreendedores constroem suas fortunas. 2 ed. Frederico Westphalen: Grafimax, 2011.

FOLLMANN, Indiamara. Plano de negócio para implantação da filial da empresa Guindasul comércio de guindastes Ltda. na cidade de Chapecó/SC. Disponível em: <file:///C:/Users/Usu%C3%A1rio/Downloads/Indiamara%20Follmann-desbloqueado.pdf> Acesso em 2 de Jul de 2020.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios de administração financeira**. 10ª Edição São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004.

HAMPTON, D. **Administração**: processos administrativos. São Paulo: McGraw-Hill, 1999.

HAX, A. C. e N. S. MAJLUF, 1988, "**The concept of strategy and strategy formation process**", Interfaces, vol.18, no.3, p. 99-109.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio 10ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Marketing para o Século XXI**. São Paulo: Futura, 2002.

KRAJEWSKI, Lee J.; RITZMAN, Larry P. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

LIMEIRA, Tania Maria Vidigal. **E-Marketing: o marketing na internet com casos brasileiros**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração das pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MÁRCIO, Claudio. **Estratégia: o ambiente organizacional**. 2013. Disponível em: Acesso em 13 de fevereiro de 2017

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 18. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

QUADROS, F. Z.; HOESCHL, H. C.; SILVA, F. P.; BORTOLON, A. Strategies for dedigital entrepreneurship. In: **international conference on enterprise information systems**, 6., 2004, Cidade do Porto. Proceedings... Cidade do Porto, 2004.

REIS, Evandro Paes dos.; ARMOND, Álvaro Cardoso. **Empreendedorismo**. Curitiba: IESDE Brasil, 2012.

ROCHA, Duílio Reis da. **Gestão de produção e operações**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna Ltda, 2008.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2005

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

SALIM, C. S. et al. **Construindo Planos de negócios: todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios com sucesso**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

SAHLMAN, W. A. **Como elaborar um grande plano de negócios**. Coletânea Harvard Business Review: Empreendedorismo e Estratégia. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração de produção**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WILDAUER, E. W. **Plano de negócios: elementos constitutivos e processo de elaboração**. 2 e. Curitiba: Ibpex, 2011.