



RONALDO
VITORIA
CROSS BUSINESS



ACOMPANHE O
NOSSO CONTEÚDO

You Tube

CANAL:
Cross Business

crossbusinessrv@gmail.com



Conexão: Ronaldo Vitória



Perfil: Ronaldo Vitória, Rony (Grupo: CROSS BUSINESS)



9.4739-3547 (Grupo: CROSS BUSINESS)

Plano de Negócios

Business plan

Reflexão... Análise...

❖ Sobre o seu Projeto (TCC):

- ☐ Você conhece os detalhes do seu projeto?
- ☐ Já analisou o seu projeto enquanto “negócio”?
- ☐ Já imaginou seu projeto sendo avaliado por investidores?
- ☐ Qual o investimento necessário?
- ☐ Já imaginou seu produto/serviço no mercado?
- ☐ Qual sua visão de negócio sobre seu projeto?
- ☐ Quanto tempo levará para implementá-lo?
- ☐ Qual o seu Mercado?
- ☐ Qual seu público-alvo?
- ☐ Ele é rentável?
- ☐ Quais os riscos existentes?
- ☐ Quais os fatores críticos de sucesso?
- ☐ Quais as chances do projeto dar certo?

um pouco mais... a importância do Plano de Negócio

- ❖ Parte fundamental do processo empreendedor;
- ❖ Tomado como base para planejar as ações e delinear as estratégias da empresa a ser criada ou em crescimento;
- ❖ Principal utilização é a de prover uma ferramenta de gestão para o planejamento e desenvolvimento inicial de uma *start-up*;
- ❖ *Instrumento de captação de recursos financeiros junto aos variados tipos de investidores.*

Estrutura proposta

Seq.	Tópico	observação
1.	Capa;	Incluir a logomarca e o slogan na capa.
2.	Sumário;	Elaborar somente ao final de todos os tópicos.
3.	Sumário Executivo;	Elaborar somente ao final dos tópicos de conteúdos.
4.	Planejamento Estratégico:	
4.1.	Missão;	
4.2.	Visão;	
4.3.	Objetivo(s);	
4.4.	Meta(s).	
5.	Planejamento de Marketing:	
5.1.	Análise de Mercado:	
5.1.1.	O Setor;	
5.1.2.	A Clientela (público-alvo);	
5.1.3.	A Concorrência.	
5.2.	Segmentação:	

Seq.	Tópico	observação
5.3.	Composto de Marketing:	
5.3.1.	Produto;	
5.3.2.	Preço;	
5.3.3.	Praça;	
5.3.4.	Promoção.	
6.	Riscos;	
7.	Análise SWOT;	
8.	Plano Financeiro;	
9.	Plano de Recursos Humanos;	
10.	Cronograma.	Citar as principais atividades de forma macro.

O conteúdo do Plano de Negócios

Planejamento Estratégico

Planejamento

Ação ou efeito de planejar; trabalho de preparação para qualquer empreendimento, no qual se estabelecem os objetivos, as etapas, os prazos e os meios para a sua concretização.

Estratégia

Conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização.

O planejamento não deve ser confundido com...

▶ **Previsão**

- Corresponde ao esforço para verificar quais serão os eventos que poderão ocorrer, com base no registro de uma série de probabilidades.

▶ **Projeção**

- Corresponde à situação em que o futuro tende a ser igual ao passado, em sua estrutura básica.

▶ **Predição**

- ▶ Corresponde à situação em que o futuro tende a ser diferente do passado, mas a empresa não tem nenhum controle sobre seu processo e desenvolvimento.

▶ **Resolução de problemas**

- Corresponde a aspectos imediatos que procuram tão-somente a correção de certas discontinuidades e desajustes entre a empresa e as forças externas que lhe sejam potencialmente relevantes.

▶ **Plano**

- Corresponde a um documento formal que se constitui na consolidação das informações e atividades desenvolvidas no processo de planejamento; é o limite da formalização do planejamento, uma visão estática do planejamento, uma decisão em que a relação custos *versus* benefícios deve ser observada.

Princípios do planejamento

► Princípios gerais do planejamento:

- O princípio da contribuição aos objetivos e, nesse aspecto, o planejamento deve, sempre, visar aos objetivos máximos da empresa
 - Hierarquizar os objetivos estabelecidos
 - Procurar alcançar na sua totalidade
 - Visão interligada entre eles
- O princípio da precedência do planejamento, correspondendo a uma função administrativa que vem antes das outras (organização, direção e controle)
- O princípio das maiores influência e abrangência, pois planejamento pode provocar um série de modificações nas características e atividades da empresa: pessoas, tecnologias e sistemas
- O princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade

Princípios do planejamento

Eficiência é

- Fazer as coisas de maneira adequada
- Resolver problemas
- Salvar os recursos aplicados
- Cumprir seu dever
- Reduzir os custos

Eficácia é

- Fazer as coisas certas
- Produzir alternativas criativas
- Maximizar a utilização de recursos
- Obter resultados
- Aumentar o lucro

Efetividade é

- Manter-se no mercado
- Apresentar resultados globais positivos ao longo do tempo

O que é Estratégia?

- Uma empresa só é capaz de superar em desempenho os concorrentes se conseguir estabelecer uma diferença preservável.
- Posicionamentos Estratégicos:
 - **Baseado em Variedade:** fundamenta-se na escolha de variedades de produtos e serviços e não em segmentos de clientes;
 - **Baseado nas Necessidades:** atende-se à maioria das necessidades de um determinado grupo de clientes;
 - **Baseado no Acesso:** pode-se ser função da geografia ou do porte do cliente.

O que é Estratégia?

- Estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo diferente conjunto de atividades.
- A essência do posicionamento estratégico consiste em escolher atividades diferentes dos rivais.
- Estratégia é fazer algo diferente dos concorrentes ou fazer diferente o que os concorrentes fazem.

Para que planejar e definir estratégias?

- ❖ Assumir controle sobre o destino;
- ❖ Enxergar oportunidades;
- ❖ Transformar ameaças em oportunidades;
- ❖ Definir novos rumos para a organização;
- ❖ Introduzir a disciplina de pensar a longo prazo;
- ❖ Desenvolver um processo educacional;
- ❖ Mobilizar recursos para um objetivo comum;
- ❖ Incentivar a interação e negociação;
- ❖ Promover a mudança;
- ❖ Vender ideias.

Planejamento Estratégico

Missão;

Visão;

Objetivo(s);

Meta(s).

Planejamento Estratégico

❖ Missão:

- ❑ A missão é tida como o detalhamento da razão de ser da empresa, ou seja, é o porquê da empresa. Na missão, tem-se acentuado o que a empresa produz, sua previsão de conquistas futuras e como espera ser reconhecida pelos clientes e demais *stakeholders*.

❖ Visão:

- ❑ Norteia a organização, direciona sua trajetória. Pode ser percebida como a direção desejada, o caminho que se pretende percorrer, uma proposta do que a empresa deseja ser a médio e longo prazo e, ainda, de como ela espera ser vista por todos.

Exemplos de Missão

Fiat:

- ❖ Desenvolver, produzir e comercializar carros e serviços que as pessoas prefiram comprar e tenham orgulho de possuir, garantindo a criação de valor e a sustentabilidade do negócio.

HSBC:

- ❖ Garantir a excelência na entrega de produtos e serviços financeiros, maximizando valor para clientes e acionistas.

Gerdau:

- ❖ Gerar valor para nossos clientes, acionistas, equipes e a sociedade, atuando na indústria do aço de forma sustentável.

Exemplos de Visão

Fiat:

- ❖ Estar entre os principais players do mercado e ser referência de excelência em produtos e serviços automobilísticos.

HSBC:

- ❖ Ser o melhor grupo financeiro do Brasil em geração de valor para clientes, acionistas e colaboradores.

Gerdau:

- ❖ Ser global e referência nos negócios em que atua.

Exemplo de Missão e Visão

[CRIANÇAS](#)[PRODUTOS](#)[Home](#) | [Missão, Visão e Valores](#)

MISSÃO, VISÃO E VALORES

NOSSA MISSÃO

A **Kopenhagen**, tradicional grife de chocolates finos, tem como missão: fabricar produtos de altíssima qualidade, preservando seu sabor com sofisticação e originalidade.

Preocupada em proporcionar felicidade através de seus chocolates, está sempre atenta às mudanças do mercado para inovar e ir ao encontro das preferências de seus consumidores, oferecendo as melhores lojas, o melhor atendimento e o melhor produto para consumir e presentear.

Trabalhando com prazer e emoção, visamos atender com excelência o interesse do investidor, a motivação do colaborador e a satisfação do consumidor.

NOSSA VISÃO

Ser um grupo competitivo que atue de forma abrangente no segmento alimentício, através de um portfólio de produtos com qualidade, representado por marcas fortes, com características e propostas únicas.

Exemplos Missão e Visão

WAL-MART BRASIL LTDA:

MISSÃO

Vender por menos para as pessoas viverem melhor.

VISÃO

Ser o melhor varejista do Brasil na mente e no coração dos consumidores e funcionários.

ACHÉ LABORATÓRIOS S.A :

MISSÃO

Disponibilizar continuamente, com qualidade, criatividade e rentabilidade, produtos e serviços inovadores e acessíveis, que promovam a saúde e bem-estar dos consumidores, com colaboradores motivados e capacitados e respeito às pessoas e ao meio ambiente.

VISÃO

Ser o melhor laboratório farmacêutico do Brasil, preferido pelos consumidores e profissionais de saúde, por viabilizar o acesso a produtos e serviços inovadores que proporcionam saúde e bem-estar para toda a população.

Exemplos Missão e Visão

ARCOR DO BRASIL LTDA:

MISSÃO

Dar, às pessoas de todo o mundo, a oportunidade de adquirir produtos de qualidade a um preço justo, criando valor para nossos acionistas, colaboradores, clientes, comunidade, fornecedores e meio ambiente, através de uma gestão baseada em processos sustentáveis.

VISÃO

Ser a empresa nº1 de guloseimas e biscoitos da América Latina e consolidar a participação no mercado internacional.

BANCO BRADESCO S.A:

MISSÃO

Fornecer soluções, produtos e serviços financeiros e seguros com agilidade e competência, principalmente por meio da inclusão bancária e da promoção da mobilidade social, contribuindo para o desenvolvimento sustentável e a construção de relacionamentos duradouros para a criação de valor aos acionistas e a toda a sociedade.

VISÃO

Ser reconhecida como a melhor e mais eficiente instituição financeira do País e pela atuação em prol da inclusão bancária e do desenvolvimento sustentável.

CELPE:

MISSÃO

Ser um grupo de referência em energia. Buscar constantemente o compromisso com a rentabilidade, qualidade, segurança, ética e responsabilidade sócio-ambiental, de forma a contribuir com o desenvolvimento do país.

VISÃO

Estar entre os 40 maiores grupos econômicos do país até 2011.

Planejamento Estratégico

❖ Objetivos:

❑ Aquilo que se pretende alcançar.

SMART

(método que apoia a construção de objetivos mais definidos):

eSpecífico

Mensurável

Atingível

Relevante

Tempo

❖ Metas:

❑ Aquilo que se quer alcançar em termos quantitativos, e com um prazo determinado.

um pouco mais... Objetivos e Metas

- ❖ Devem estar relacionados com a missão e a visão do negócio, entendidos e compartilhados pelas pessoas envolvidas;
- ❖ Ser realistas e não excessivamente ambiciosos. É melhor estabelecer objetivos alcançáveis e que representem um fator de motivação do que falhar no alcance de objetivos fora da realidade das pessoas ;
- ❖ Ser o mais específico possível. Os objetivos devem se relacionar às tarefas e responsabilidades das pessoas envolvidas em sua realização;
- ❖ Ser mensuráveis. É importante que as pessoas conheçam claramente os indicadores utilizados para medir o alcance dos objetivos;
- ❖ Ser comunicados com tempos definidos, para que as pessoas possam cumprir os prazos previstos;
- ❖ Sejam de fácil compreensão por quem será responsável pela sua realização.

... Alguns exemplos:

Objetivo: uma pessoa enriquecer.

Meta: seria a quantidade de dinheiro que ela pretende acumular e em quanto tempo.

Objetivo: tornar uma empresa conhecida num determinado segmento.

Meta: obter 5 mil leitores cadastrados até o dia 31 de dezembro 2015.

Nota: Perceba que objetivo se atém à definição daquilo que é almejado enquanto a meta responde a duas perguntas: *quanto?* e *até quando?*.

Planejamento de Marketing

❖ **Análise de mercado:**

- ☐ O setor;
- ☐ A clientela (Público-alvo);
- ☐ A concorrência.

Planejamento de Marketing

Tipos de mercado:

- 1) Consumidor;
- 2) Produtor;
- 3) Revendedor;
- 4) Governamental;
- 5) Internacional.

Planejamento de Marketing

Analise de Mercado:

- ❖ A **análise de mercado** é a primeira etapa do planejamento de marketing.
- ❖ **Deve-se avaliar e segmentar o mercado** de forma a agrupar os clientes em potencial, que possuem necessidades de consumo semelhantes.

Planejamento de Marketing

Segmentação de mercado:

É o processo de dividir um mercado em grupos de compradores potenciais que tenham necessidade e desejos semelhantes.

Churchill e Peter (2003)

Planejamento de Marketing

Ao analisar e segmentar um mercado consumidor deve-se responder as seguintes perguntas:

- ❖ A quem interessa este produto?
- ❖ Quem pode estar interessado em receber este benefício que meu produto (ou serviço) oferece?
- ❖ Quem é o meu cliente?
- ❖ Qual é o perfil do meu cliente potencial?
- ❖ Que tipo de pessoa e de consumidor ele é?
- ❖ Quais são seus hábitos de compra?
- ❖ Qual o seu estilo de vida?
- ❖ Onde estão localizados meus clientes em potencial (segmentação geográfica)?

Planejamento de Marketing

Bases para a Segmentação de Mercado

- 1) Segmentação Geográfica;
- 2) Segmentação Demográfica;
- 3) Segmentação Psicográfica;
- 4) Segmentação Comportamental.

Kotler e Armstrong (2003)

Planejamento de Marketing

1) Segmentação Geográfica:

- Divide o mercado em diferentes unidades geográficas (cidades, estados, etc.).

2) Segmentação Demográfica:

- Idade, Geração, Renda, Raça, Tamanho da família, Ocupação, Religião, Sexo, Nacionalidade, Grau de instrução, etc.



Planejamento de Marketing

3) Segmentação Psicográfica:

- Classe Social:
 - Baixa;
 - Média baixa;
 - Média;
 - Média alta;
 - Alta;
 - Alta alta.
- Personalidade:
 - Compulsiva;
 - Autoritária;
 - Ambiciosa.
- Estilo de vida:
 - Empreendedor;
 - Lutador;
 - Esforçado;
 - Boêmio.

Planejamento de Marketing

4) Segmentação Comportamental

- ❖ Ocasião:
 - ☐ Comum;
 - ☐ Especial.
- ❖ Benefícios:
 - ☐ Qualidade;
 - ☐ Economia;
 - ☐ Praticidade.
- ❖ Status do usuário:
 - ☐ Não Usuário;
 - ☐ Ex-usuário;
 - ☐ Iniciante.
- ❖ Índice de utilização:
 - ☐ Pequeno usuário;
 - ☐ Médio usuário;
 - ☐ Grande usuário.
- ❖ Atitude em relação ao produto
 - ☐ Positiva;
 - ☐ Indiferente;
 - ☐ Entusiasta.
- ❖ Status de fidelidade:
 - ☐ Nenhuma;
 - ☐ Forte;
 - ☐ Absoluta.
- ❖ Estágio de prontidão:
 - ☐ Desconhece;
 - ☐ Informado;
 - ☐ Interessado.

Planejamento de Marketing

Mix de Marketing,
Composto de Marketing,
Variáveis Controláveis ou simplesmente
4 P's de

Produto;
Preço;
Praça;
Promoção.

Planejamento de Marketing

❖ Produto:

- ❑ Podemos entender produto como o objeto ou o instrumento utilizado pelas organizações para a satisfação das necessidades e desejos dos consumidores.

❖ Preço:

- ❑ Define o valor financeiro de seu produto (ou serviço). É uma variável controlável que qualquer alteração realizada serve para aumentar ou restringir o segmento de atuação. Proporciona o retorno financeiro do investimento realizado, por meio do lucro advindo das vendas.

Planejamento de Marketing

❖ Praça:

☐ Ou **Distribuição**. Conjunto de estratégias que uma empresa utiliza para conduzir, de forma mais eficiente, os produtos até os clientes: *ter o produto no local certo, no momento exato e na quantidade esperada pelo consumidor.*

☐ PDV – Ponto de Venda.

Planejamento de Marketing

❖ Promoção:

- ❑ Uma forma de comunicar aos seus consumidores os atributos de seu produto (ou serviço), e seus diferenciais, seu posicionamento, e que ele realmente é melhor que as outras opções disponíveis no mercado.

- ❑ Destaca-se as principais estratégias de promoção:
 - ✓ Propaganda: Toda forma paga de apresentação impessoal de ideias, produtos ou serviços e quando temos um patrocinador identificado.
 - ✓ Venda pessoal: Venda direta, por exemplo: profissional comercial que apresenta algo em seu cliente, venda de carros nas agências, etc.

Planejamento de Marketing

Continua...

- ✓ Promoção de venda: Consiste em formas de favorecer um produto, serviço ou marca com o objetivo de conseguir uma venda imediata, a valorização de uma marca ou a demonstração de um novo produto. Exemplos: exposições em feiras, amostras grátis, vales-brindes, cupons de desconto, concursos e jogos, shows e semanas especiais.
- ✓ Merchandising: Toda ação promocional, ligada à presença física do produto, feita por meio de material de comunicação, para aumentar a visibilidade do produto e incentivar a sua compra e, principalmente para destacar o produto no PDV. Exemplos: emprateiramento (Ilhas centrais de produtos), promotores de vendas, degustação (amostra grátis), demonstração, carrinhos (ex. Cooler formato coca cola), faixas, etc.
- ✓ Relações públicas: Consiste na administração sistematizada dos contatos e dos relacionamentos entre a empresa e os diferentes públicos com que a empresa interage.

Dica importante – A Marca

- ❖ A marca é a identidade da empresa, ou seja, a forma como ela será conhecida, portanto, deve traduzir a imagem que se deseja passar para o mercado, no caso, o posicionamento da empresa.

The classic Coca-Cola logo, featuring the brand name in its signature red script font with a registered trademark symbol.

Dica importante - Slogan

"A propaganda é a alma do negócio" foi um slogan criado na década de 1930 e que se perpetua até hoje.



Marca versus Slogan

- ❖ Slogan - frase que ressalta o posicionamento e ajuda a transmitir essa imagem para os consumidores.
- ❖ O slogan deve ser curto e de fácil memorização.



<http://www.inpi.gov.br/>



- ❖ Faça a pesquisa e o registro da marca no INPI – Instituto Nacional de Propriedade Industrial: www.inpi.gov.br.
- ❖ Ambos podem ser feitos diretamente no INPI ou por advogados especializados.
- ❖ Verifica se já existe o registro de alguma empresa no mesmo ramo.
- ❖ Caso exista, é necessário criar um novo nome/marca.

Análise de SWOT

Definição...

O termo **SWOT** (em inglês) significa:

Forças (**S**trengths);
Fraquezas (**W**eaknesses);
Oportunidades (**O**pportunities) ;
Ameaças (**T**hreats).

A **Análise SWOT** (ou **Análise FFOA (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças**, em português) é uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário (ou análise de ambiente), sendo usada como base para gestão e planejamento estratégico da organização, mas podendo, devido a sua simplicidade, ser utilizada para qualquer tipo de análise de cenário, desde a criação de um site à gestão de uma empresa.

A Análise SWOT é um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão.

A técnica é creditada a [Albert Humphrey](#), que liderou um projeto de pesquisa na [Universidade de Stanford](#) nas décadas de [1960](#) e [1970](#).

Suas Variáveis...

As **FORÇAS** e **FRAQUEZAS** são determinadas pela posição atual da empresa e relacionam-se, quase sempre, a fatores existentes no ambiente interno.

Essas variáveis (Forças e Fraquezas) são particularmente importantes para que a empresa rentabilize o que tem de positivo e reduza, através da aplicação de um plano de melhoria, os seus pontos fracos.

Já as **OPORTUNIDADES** e **AMEAÇAS** são antecipações do futuro e estão relacionadas a fatores existentes no ambiente externo, que permitem a identificação de aspectos que podem constituir constrangimentos (ameaças) à implementação de determinadas estratégias, e de outros que podem constituir-se como apoios (oportunidades) para alcançar os objetivos delineados para a organização.

Seus Ambientes...

O **AMBIENTE INTERNO** pode ser controlado pelos dirigentes da empresa, uma vez que ele é resultado das estratégias de atuação definidas pelos próprios membros da organização. Desta forma, durante a análise, quando for percebido um ponto forte, ele deve ser ressaltado ao máximo; e quando for percebido um ponto fraco, a organização deve agir para controlá-lo ou, pelo menos, minimizar seu efeito.

Já o **AMBIENTE EXTERNO** está totalmente fora do controle da organização. Mas, apesar de não poder controlá-lo, a empresa deve conhecê-lo e monitorá-lo com frequência de forma a aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças. Evitar ameaças nem sempre é possível, no entanto pode-se fazer um planejamento para enfrentá-las, minimizando seus efeitos.

A combinação dos Ambientes e suas Variáveis...

A combinação destes dois ambientes, **INTERNO** e **EXTERNO** e de suas variáveis, **FORÇAS** e **FRAQUEZAS** (interno) e **OPORTUNIDADES** e **AMEAÇAS** (externo), facilitará a análise e a procura para tomada de decisões na definição das estratégias de negócios da empresa.

Alguns objetivos...

- ❑ Efetuar uma síntese das análises internas e externas;
- ❑ Identificar elementos chave para a gestão da empresa, o que implica estabelecer prioridades de atuação;
- ❑ Preparar opções estratégicas: Riscos/Problemas a resolver;
- ❑ É ela quem faz o diagnóstico da empresa. Fortalece os pontos positivos, indica quais os pontos devem melhorar, mostra as chances de crescimento, aumentando as oportunidades e deixa em alerta diante de riscos.
- ❑ Etc.

A Ferramenta de Análise SWOT...

Na conquista do objetivo			
		<i>Variáveis que ajudam...</i>	<i>Variáveis que atrapalham...</i>
Origem do fator	Ambiente Interno (organização/produto/serviço)	Forças	Fraquezas
	Ambiente Externo (ambiente/mercado)	Oportunidades	Ameaças

Fatores críticos de sucesso

Compreender os **fatores críticos de sucesso** é o primeiro passo para a elaboração de um [plano de negócios eficaz](#), e investir nesses processos é a chave para qualquer [empresa que deseja ser bem-sucedida](#).

Mas o que exatamente são fatores críticos de sucesso?

Uma breve conceituação:

Fatores críticos de sucesso são pontos-chave que, quando bem executados, definem e garantem o desenvolvimento e o crescimento de uma empresa e seu negócio, atingindo seus objetivos. Em contrapartida, quando estes mesmos fatores são negligenciados ou ignorados, contribuem e muito para o fracasso da organização.

Os fatores críticos de sucesso devem e precisam ser encontrados através de um estudo aprofundado dos próprios objetivos da empresa, derivando de sua missão, sua visão e seus valores, tornando-se referências obrigatórias e fundamentais para que a empresa sobreviva, seja competitiva e tenha sucesso, seja qual for o segmento.

Fatores críticos de sucesso

❖ Exemplos genéricos de fatores críticos de sucesso:

- ☐ Reputação de solidez financeira;
- ☐ [Qualificação da administração](#);
- ☐ Conhecimento do mercado;
- ☐ Imagem com os stakeholders;
- ☐ Equipamentos disponíveis;
- ☐ Relacionamento com os fornecedores;
- ☐ Expertise no [controle de custos](#);
- ☐ Localização (ponto);
- ☐ Linhas de produtos e serviços;
- ☐ Expertise nos [canais de distribuição e logística](#);
- ☐ Expertise em campanhas promocionais.

Fatores críticos de sucesso

❖ Exemplos específicos de fatores críticos de sucesso:

- ❑ **Fatores críticos de sucesso na indústria automobilística:** estilo do veículo, economia de combustível, atendimento à legislação ambiental, rede de distribuição eficiente, controle sobre custos de produção.
- ❑ **Fatores críticos de sucesso na indústria de informática:** capacidade de inovação, qualidade nas vendas e na literatura do usuário, facilidade de utilização dos produtos.
- ❑ **Fatores críticos de sucesso na indústria alimentícia:** eficácia na propaganda, eficácia na distribuição de produtos, capacidade de inovação dos produtos.
- ❑ **Fatores críticos de sucesso em empresas de treinamento:** instrutores de competência reconhecida, qualidade e tamanho da base de clientes e de prospects, identificação de temas atuais e relevantes, imagem reconhecida no mercado.
- ❑ **Fatores críticos de sucesso em empresas de alta tecnologia:** capacitação gerencial para atuar em ambientes competitivos, capacidade de inovação, marketing tecnológico, integração com a comunidade científica e tecnológica.

Riscos



Riscos

- ❖ Avaliar a atratividade de uma empresa é importante para fomentar as decisões sobre investimentos e novos projetos (em seguida veremos alguns parâmetros-chave).
- ❖ *O conhecimento de alguns aspectos da vida das empresas deve permitir a avaliação do grau de atratividade do empreendimento, subsidiando a decisão do futuro empresário na escolha do negócio que pretende desenvolver.*
- ❖ Basicamente, os riscos do negócio referem-se aos aspectos descritos a seguir:

Riscos

❖ Sazonalidade:

- ❖ Caracteriza-se pelo aumento ou redução significativos da demanda pelo produto, em determinada época do ano. Os negócios com maior sazonalidade são perigosos e oferecem riscos que obrigam os empreendedores a manobras precisas. Quando em alto grau, considera-se fator negativo na avaliação do negócio.

Riscos

❖ **Efeitos da economia:**

- ❖ A análise da situação econômica constitui questão importante para a avaliação da oportunidade de negócio, já que alguns são gravemente afetados, por exemplo, por economias em recessão;
- ❖ Controles governamentais;
- ❖ Setores submetidos a rigorosos controles do governo, nos quais as regras podem mudar com frequência, oferecem grande grau de risco e são pouco atraentes para pequenos investidores.

Riscos

❖ **Existência de monopólios:**

- ❖ Alguns empreendimentos podem enfrentar problemas por atuar em áreas em que haja monopólios formados por operações que dominam o mercado, definindo as regras do jogo comercial. No Brasil, a comercialização de pneus, produtos químicos em geral e tintas constitui exemplo de segmentos monopolizados;
- ❖ Setores em estagnação ou retração;
- ❖ Nesses setores, há procura menor que a oferta de bens/serviços, o que torna a disputa mais acirrada. Nas épocas de expansão e prosperidade de negócios, ao contrário, novos consumidores entram no mercado, promovendo a abertura de novas empresas.

Riscos

❖ Barreiras à entrada de empresas:

❑ Obstáculos relacionados com:

- ✓ Exigência de muito capital para o investimento;
- ✓ Alto e complexo conhecimento técnico;
- ✓ Dificuldades para obtenção de matéria-prima;
- ✓ Exigência de licenças especiais;
- ✓ Existência de contratos, patentes e marcas que dificultam a legalização da empresa.

Riscos

- ❖ Uma das Áreas de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (PMI), a qual estuda os Riscos do Projeto;
- ❖ Inclui os processos que tratam da realização de identificação, análise, respostas, monitoramento, controle e planejamento do gerenciamento de riscos do projeto;
- ❖ Os objetivos do gerenciamento de riscos do projeto (ou no Plano de Negócios) são aumentar a probabilidade e o impacto dos eventos positivos e diminuir a probabilidade e o impacto dos eventos adversos ao projeto.

Plano Financeiro

❖ **Receitas;**

❖ **Gastos:**

❑ **Custos:**

❑ **Fixos e Variáveis;**

❑ **Diretos e Indiretos.**

❑ **Despesas.**

❖ **TIR;**

❖ **VPL;**

❖ ***Payback;***

❖ ***Breakeven;***

❖ **Fluxo Caixa;**

❖ **Modelos.**

Plano Financeiro

Conceitos de Receitas

- Recursos provenientes da venda de mercadorias ou de uma prestação de serviços;
- Ou de aluguéis, rendimentos de uma aplicação financeira, juros e etc.



Plano Financeiro

❖ Gastos:

☐ Custos:

✓ Fixos;

✓ Variáveis.

✓ Diretos;

✓ Indiretos.

Custos

- ❖ “Custo é a soma dos gastos incorridos e necessários para a aquisição, conversão e outros procedimentos necessários para trazer os estoques à sua condição e localização atuais, e compreende todos os gastos incorridos na sua aquisição ou produção, de modo a colocá-los em condições de serem vendidos, transformados, utilizados na elaboração de produtos ou na prestação de serviços que façam parte do objeto social da entidade, ou realizados de qualquer outra forma.”
- ❖ Desta forma, custo é o valor gasto com bens e serviços para a produção de outros bens e serviços. Exemplos: matéria prima, energia aplicada na produção de bens, salários e encargos do pessoal da produção.

Despesas

- ❖ Valor gasto com bens e serviços relativos à manutenção da atividade da empresa, bem como aos esforços para a obtenção de receitas através da venda dos produtos. Exemplos: Materiais de escritório, Salários da administração.

Como diferenciar Custo e Despesa

- ❖ Os custos tem a capacidade de serem atribuídos ao produto final, despesas são de caráter geral, de difícil vinculação aos produtos obtidos.
- ❖ Se ainda restar dúvida proponho a seguinte pergunta para esclarecimento da natureza do gasto:
 - ☐ Se hipoteticamente eu eliminar este gasto a produção ou obtenção de estoques seria diretamente afetada?
 - ☐ Se a resposta for afirmativa trata-se de um custo, pois está vinculado a produção, caso contrário temos uma despesa.

Exemplo de aplicação da regra:

- ❖ Gasto com propaganda e publicidade é custo ou despesa?
- ❖ Aplicando a análise acima veremos que ao cortar gastos com publicidade e propaganda não teríamos alteração na produção de estoques, somente uma possível queda nas vendas. Portanto trata-se de uma despesa.

Quadro Comparativo

Custo *versus* Despesa

Custos	Despesas
<ul style="list-style-type: none">❖ Gastos de produção;❖ Vinculados diretamente aos Produtos/Serviços;❖ Gastos com o objeto de exploração da empresa (atividade-fim).	<ul style="list-style-type: none">❖ Gastos administrativos e de vendas;❖ Não se identificam diretamente à produção;❖ Gastos outras atividades não exploradas pela empresa (atividade meio).

FIXO (Custo ou Despesa)

❖ São aqueles que não sofrem alteração de valor em caso de aumento ou diminuição da produção. Independem portanto, do nível de atividade, conhecidos também como custo de estrutura.

❖ **Exemplos:**

- ☐ Limpeza e Conservação;
- ☐ *Aluguéis de Equipamentos e Instalações;*
- ☐ *Salários da Administração;*
- ☐ Segurança e Vigilância.

❖ Possíveis variações na produção não irão afetar os gastos acima, que já estão com seus valores fixados. Por isso chamamos de custos (ou despesas) fixos.

VARIÁVEL (Custo ou Despesa)

❖ São aqueles que variam proporcionalmente de acordo com o nível de produção ou atividades. Seus valores dependem diretamente do volume produzido ou volume de vendas efetivado num determinado período.

❖ Exemplos:

- ❖ *Matérias-Primas;*
- ❖ *Comissões de Vendas;*
- ❖ *Insumos produtivos (Água, Energia).*

Custos Diretos

- ❖ É aquele que pode ser identificado e diretamente apropriado a cada tipo de obra a ser custeado, no momento de sua ocorrência, isto é, está ligado diretamente a cada tipo de bem ou função de custo. É aquele que pode ser atribuído (ou identificado) direto a um produto, linha de produto, centro de custo ou departamento.
- ❖ Não necessita de rateios para ser atribuído ao objeto custeado.
- ❖ Ou ainda, são aqueles diretamente incluídos no cálculo dos produtos.

Custos Diretos

❖ Exemplos:

- ❑ Matérias-primas usados na fabricação do produto ;
- ❑ Mão-de-obra direta;
- ❑ Serviços subcontratados e aplicados diretamente nos produtos ou serviços.

Custos Indiretos

- ❖ Indireto é o custo que não se pode apropriar diretamente a cada tipo de bem ou função de custo no momento de sua ocorrência. Os custos indiretos são apropriados aos portadores finais mediante o emprego de critérios pré-determinados e vinculados a causas correlatas, como mão-de-obra indireta, rateada por horas/homem da mão de obra direta, gastos com energia, com base em horas/máquinas utilizadas, etc.
- ❖ Atribui-se parcelas de custos a cada tipo de bem ou função por meio de critérios de rateio. É um custo comum a muitos tipos diferentes de bens, sem que se possa separar a parcela referente a cada um, no momento de sua ocorrência. Ou ainda, pode ser entendido, como aquele custo que não pode ser atribuído (ou identificado) diretamente a um produto, linha de produto, centro de custo ou departamento. Necessita de taxas/critérios de rateio ou parâmetros para atribuição ao objeto custeado.

Custos Indiretos

❖ São aqueles que apenas mediante aproximação podem ser atribuídos aos produtos por algum critério de rateio.

❖ **Exemplos:**

- 1) Mão-de-obra indireta: é representada pelo trabalho nos departamentos auxiliares nas indústrias ou prestadores de serviços e que não são mensuráveis em nenhum produto ou serviço executado, como a mão de obra de supervisores, controle de qualidade, etc.
- 2) Materiais indiretos: são materiais empregados nas atividades auxiliares de produção, ou cujo relacionamento com o produto é irrelevante. São eles: graxas e lubrificantes, lixas etc.
- 3) Outros custos indiretos: são os custos que dizem respeito à existência do setor fabril ou de prestação de serviços, como depreciação, seguros, manutenção de equipamentos, etc.

Conceitos de Indicadores Financeiros

❖ Taxa Interna de Retorno:

- ☐ É uma taxa que visa determinar a rentabilidade de um investimento.
- ☐ É a taxa de retorno de um projeto.
- ☐ Um projeto é atrativo quando sua TIR for maior do que o custo de capital do projeto, e vice-versa.

❖ Valor Presente Líquido:

- ☐ O valor presente líquido (ou VPL) é calculado como sendo a diferença entre o valor inicial investido no projeto e o valor presente dos fluxos de caixa projetados no projeto.
- ☐ Um projeto cujo VPL é negativo normalmente deve ser rejeitado.

Conceitos de Indicadores Financeiros

❖ Breakeven:

- ☐ Ponto de equilíbrio, em português.
- ☐ É o empate entre despesas e receitas de uma empresa.
- ☐ Receita maior que a despesa significa que a companhia tem lucro. Abaixo, é prejuízo.

❖ Payback:

- ☐ Prazo de amortização de empréstimo ou financiamento ou período para que o investimento se pague.

Plano Financeiro

Fluxo de caixa

Mês 1	Mês 2
Receitas	Receitas
Despesas	Despesas
Saldo Anterior	Saldo Anterior
Resultado	Resultado
Acumulado	Acumulado



Plano Financeiro

Fluxo de caixa

	Março	Abril
Receitas	R\$ 6.000,00	R\$ 7.000,00
Despesas	R\$ 4.500,00	R\$ 5.000,00
Saldo Anterior	R\$ 300,00	R\$ 1.800,00
Resultado do mês	R\$ 1.500,00	R\$ 2.000,00
Acumulado	R\$ 1.800,00	R\$ 3.800,00



Plano Financeiro

Fluxo de caixa

projeção para 6 meses

A	B	C	D	E	F	G
			Fluxo de Caixa			
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho
Entradas	R\$ 1.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 6.000,00
Saídas	R\$ 500,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.500,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.500,00	R\$ 3.000,00
Anterior	R\$ 100,00	R\$ 600,00	R\$ 1.600,00	R\$ 3.100,00	R\$ 5.100,00	R\$ 7.600,00
Resultado	R\$ 500,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.500,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.500,00	R\$ 3.000,00
Acumulado	R\$ 600,00	R\$ 1.600,00	R\$ 3.100,00	R\$ 5.100,00	R\$ 7.600,00	R\$ 10.600,00

Financiando o negócio



- [illegible]