



# Empreendedorismo e Planejamento de Negócios

## Unidade 2

### *Guia de Estudo*



Instituição credenciada pelo MEC  
Centro Universitário do Sul de Minas





**Instituição Credenciada pelo MEC – Portaria 4.385/05**

**Unis - MG**

Centro Universitário do Sul de Minas  
Unidade de Gestão da Educação a Distância – GEaD  
Av. Cel. José Alves, 256 - Vila Pinto  
Varginha - MG - 37010-540

Mantida pela  
Fundação de Ensino e Pesquisa do Sul de Minas – FEPESMIG  
**Varginha/MG**

Todos os direitos desta edição reservados ao Unis-MG.  
É proibida a duplicação ou reprodução deste volume, ou parte do mesmo, sob qualquer meio, sem  
autorização expressa do Unis-MG.



MOREIRA, Alessandro Messias.

Guia de Estudo – Empreendedorismo I.  
Alessandro Messias Moreira. Varginha: GEaD-  
UNIS/MG, 2010.

81 p.

1. Empreendedorismo 1. 2. Marketing. 1. 3.  
Plano de Negócios. 1. I. Título.



REITOR

**Prof. Ms. Stefano Barra Gazzola**

GESTOR

**Prof. Ms. Wanderson Gomes de Souza**

**Supervisora Técnica**

Prof<sup>a</sup>. Ms. Simone de Paula Teodoro Moreira

**Design Instrucional**

Prof. Celso Augusto dos Santos Gomes  
Rogério Martins Soares

**Coord. do Núcleo de Recursos Tecnológicos**

Lúcio Henrique de Oliveira

**Coordenadora do Núcleo Pedagógico**

Terezinha Nunes Gomes Garcia

**Revisão Ortográfica / Gramatical**

**Autor**

**Alessandro Messias Moreira**

Formado em psicologia pela Universidade de Alfenas, Especialista em Adolescência e Relações de Gênero com Ênfase em Educação Afetivo-Sexual pelo Centro Universitário Newton Paiva e Mestrando em “Desenvolvimento Humano: Formação, Políticas e Práticas Sociais” pela Universidade de Taubaté. Professor de Empreendedorismo e de Psicologia no UNIS, Analista da Educação da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais / Superintendência Regional de Ensino de Varginha e Militante na luta pelos direitos das pessoas com deficiência no Conselho Municipal de Defesa dos Direitos das Pessoas com Deficiência de Varginha – CODEVA.



# ÍCONES



**REALIZE.** Determina a existência de atividade a ser realizada. Este ícone indica que há um exercício, uma tarefa ou uma prática para ser realizada. Fique atento a ele.



**PESQUISE.** Indica a exigência de pesquisa a ser realizada na busca por mais informação.



**PENSE.** Indica que você deve refletir sobre o assunto abordado para responder a um questionamento.



**CONCLUSÃO.** Todas as conclusões, sejam de ideias, partes ou unidades do curso virão precedidas desse ícone.



**IMPORTANTE.** Aponta uma observação significativa. Pode ser encarado como um sinal de alerta que o orienta para prestar atenção à informação indicada.



**HIPERLINK.** Indica um link (ligação), seja ele para outra página do módulo impresso ou endereço de Internet.



**EXEMPLO.** Esse ícone será usado sempre que houver necessidade de exemplificar um caso, uma situação ou conceito que está sendo descrito ou estudado.



**SUGESTÃO DE LEITURA.** Indica textos de referência utilizados no curso e também faz sugestões para leitura complementar.



**APLICAÇÃO PROFISSIONAL.** Indica uma aplicação prática de uso profissional ligada ao que está sendo estudado.



**CHECKLIST ou PROCEDIMENTO.** Indica um conjunto de ações para fins de verificação de uma rotina ou um procedimento (passo a passo) para a realização de uma tarefa.



**SAIBA MAIS.** Apresenta informações adicionais sobre o tema abordado de forma a possibilitar a obtenção de novas informações ao que já foi referenciado.



**REVENDO.** Indica a necessidade de rever conceitos estudados anteriormente.



# Sumário

<b>APRESENTAÇÃO .....</b>	<b>7</b>
<b>EMENTA .....</b>	<b>8</b>
<b>2. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>META .....</b>	<b>10</b>
2.1 Plano de Negócios .....	11
2.2 Elaborando um Plano de Negócios - SUMÁRIO EXECUTIVO .....	17
2.2.1 Forma Jurídica .....	21
2.2.2 Enquadramento tributário .....	22
2.2.3 Capital Social .....	27
2.2.4 Fonte de recursos .....	28
2.3 Análise de Mercado .....	28
2.3.1 Estudos Dos Clientes.....	28
2.3.2 Concorrentes.....	29
2.3.3 Fornecedores .....	30
2.4 Plano de Marketing .....	32
2.4.1 Descrição Dos Principais Produtos .....	38
2.4.2 Preço .....	41
2.4.3 Estratégias Promocionais .....	44
2.4.4 Estrutura De Comercialização .....	46
2.5 Plano Operacional .....	47
2.5.1 Capacidade Produtiva.....	49
2.5.2 Processos Operacionais .....	50
2.5.3 Necessidades De Pessoal .....	51
2.6 Plano Financeiro .....	52
2.6.1 Investimentos Fixos .....	53
2.6.2 Capital De Giro .....	53
2.6.3 Investimentos Pré-Operacionais.....	54
2.6.4 Investimento Total.....	54
2.6.5 Estimativa De Faturamento Mensal Da Empresa.....	55
2.6.6 Estimativa De Custos.....	56
2.6.7 Estimativa Dos Custos Fixos Operacionais Mensais .....	58
2.6.8 Demonstrativo De Resultados .....	59
2.6.9 Indicadores De Viabilidade Ponto De Equilíbrio .....	60
2.6.10 Lucratividade .....	62
2.6.11 Rentabilidade .....	64
2.6.12 Prazo De Retorno Do Investimento.....	66
2.7 Construção de Cenários .....	67
2.8 Avaliação estratégica matriz f.o.f.a. ....	69
2.9 ANEXO 1 - Como instalar SOFTWARE DO SEBRAE .....	71
2.10 ANEXO 2 - Como gerar arquivo em PDF usando o Software do SEBRAE? .....	79
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>80</b>
<b>NOTAS.....</b>	<b>81</b>



# APRESENTAÇÃO

Prezado aluno,

Prezada Aluna,

Apresento para você o Guia de Estudos de Empreendedorismo – Módulo II que tem a intenção de aprofundar o conteúdo estudado no Módulo I e apresentar conceitos relativos a uma ferramenta extremamente importante de Planejamento Estratégico – PLANO DE NEGÓCIOS.

Conhecendo o Plano de Negócios, sabendo de suas etapas e importância para o empreendedor te dará condições de entender melhor as razões que diferenciam os empresários vitoriosos dos demais.

Estude cada parte com atenção, aprofunde os conceitos através dos materiais de apoio disponíveis no Ambiente Virtual de Aprendizagem, nas bibliotecas do UNIS, no site do SEBRAE e em outras páginas da internet.

No caso de dúvidas corra atrás de informações com: professores, empresários, contadores, economistas e consultores, esta atitude te ajudará a ser empreendedor.

Por fim, lembre-se de valorizar o conhecimento interdisciplinar, pois tudo o que será visto neste módulo tem ampla relação com diversos outros conhecimentos adquiridos no decorrer do seu curso e porque não dizer de sua vida.

Um abraço e bom estudo.



## **EMENTA**

Estudo dos Mecanismos e Procedimentos para a criação de Empresas. Perfil do Empreendedor. Sistemas de Gerenciamento.

Qualidade e Competitividade. Ações de Marketing. Análise de Riscos. Controle Administrativos, Financeiros e Contábeis. Empreendedores: Energizadores de Pequena Empresa. Criando um Plano Formal de Negócios. Administração Profissional em uma Empresa em Crescimento. Características do comportamento empreendedor.





# 2

## Introdução

Nas páginas deste Guia você conhecerá uma ferramenta que tem feito a diferença na vida de milhões de empresários distribuídos por diversos países. Trata-se do Plano de Negócios, que é de simples aplicação e pode ser encontrado gratuitamente e a venda em vários sites.

Tomamos por base para a formulação do Guia de Empreendedorismo, o MANUAL – Como Elaborar um Plano de Negócios e o SOFTWARE 2.0 do SEBRAE, pois ambos os instrumentos se completam, são de fácil entendimento e utilização, contam com a chancela do SEBRAE, são gratuitos e podem ser enviados posteriormente para análise de consultores.

Através da utilização do Guia, do Manual e do Software, estruturaremos uma empresa. Aconselho que ao montar o Plano de Negócios, você o faça o mais perfeito possível, de preferência estruture uma empresa em que tenha vontade e interesse de colocar no mercado, invista tudo na mesma: dedicação, tempo, estudo e pesquisa, assim quem sabe, de uma atividade em sala de aula/Ambiente Virtual de Aprendizagem não teremos mais um negócio vitorioso no mercado.

Neste contexto, é importante montar um negócio que tenha estrita relação com o seu curso superior, pois assim fazendo terá maiores condições de agregar valor aos estudos, bem como conseguir uma aplicação prática dos conteúdos estudados.

Lembre-se que o termo empreendedorismo tem ganhado força e consistência pois o mesmo se faz com pessoas que estabelecem metas, possuem objetivos e partem em busca de novas conquistas. Por fim, comece agora a escrever um futuro de sucesso onde o seu curso superior seja o pivô de articulação entre o mercado de trabalho, o futuro profissional e uma carreira de sucesso e grandes realizações.



## OBJETIVOS

- ✓ Refletir e compreender o conceito de empreendedorismo.
- ✓ Conhecer as competências e habilidades de um empreendedor.
- ✓ Desenvolver a mentalidade empreendedora com exemplos e práticas do dia a dia nas ações do cotidiano empresarial.
- ✓ Reconhecer uma oportunidade real de negócio junto ao mercado.
- ✓ Compreender a importância do empreendedorismo para o crescimento sustentável de um país.

## META

Ao final do Módulo II o aluno deverá:

- Solidificar os conhecimentos adquiridos no módulo I, demonstrando competências e habilidades de um sujeito empreendedor;
- Identificar oportunidades no mercado, além de conhecer e aplicar o Plano de Negócios como ferramenta de Planejamento Estratégico.



## 2.1 Plano de Negócios

No quadro abaixo percebemos a grande importância da estruturação do Plano de Negócios – PN pelo empreendedor. O plano é a descrição detalhada de um empreendimento, onde através do registro escrito podem-se trilhar caminhos visando evitar possíveis erros no mercado. Ele deve ser um retrato detalhado do projeto, favorecendo o controle dos diversos pontos cabíveis de observação e controle para o real sucesso do empreendimento.



- Plano de negócios (do inglês Business Plan), também chamado "plano empresarial", é um documento que especifica, em linguagem escrita, um negócio que se quer iniciar ou que já está iniciado. [pt.wikipedia.org/wiki/Plano\\_de\\_negócios](http://pt.wikipedia.org/wiki/Plano_de_negócios)
- Apresentação do seu negócio ou do que pretende criar, em todos os aspectos que se relacionam com as atividades, mercado, financiamento, recursos, fluxo de caixa e lucro, com vista à obtenção de novas possibilidades de financiamento. [www.fometex.com/portugal/glosario.htm](http://www.fometex.com/portugal/glosario.htm)
- O documento feito pelos gestores para justificar a sua aproximação aos investidores para um possível financiamento. Este deve conter resumos das demonstrações financeiras passadas e provisionais. [www.rs4e.com/porta1/CR\\_glossario](http://www.rs4e.com/porta1/CR_glossario)
- Documento formal contendo uma declaração de missão, a descrição dos bens e serviços da empresa, uma análise de mercado, projeções financeiras e uma descrição das estratégias da direção para alcançar os objetivos da empresa. [esadmba.wordpress.com/glossario/](http://esadmba.wordpress.com/glossario/)

Ele também funciona como um catalisador de possíveis investidores, uma vez que bem elaborado, demonstra a viabilidade do negócio e serve, entre outras coisas, para a captação de recursos junto a possíveis sócios. Através dele é possível, que o empreendedor consiga financiamentos em órgãos financeiros de fomento a economia nacional, como o próprio Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDS).

Baseado em Degen (2009) percebe-se abaixo, alguns motivos para se montar um PN:



	<b>MOTIVOS</b>
<b>Reunião de todas as idéias sobre o negócio em um só lugar.</b>	O registro das informações sobre um negócio facilita o controle, permitindo ao empreendedor que tenha a visão global sobre o mesmo.
<b>A escrita do plano favorece: a análise, a formalização e a justificativa do Plano.</b>	Ao se escrever o plano é obrigatório a visualização de todos os pontos que envolvem um negócio, assim, desde itens operacionais até os ligados aos aspectos financeiros da empresa devem ser vistos e revistos.
<b>Comprar o PN</b>	Facilita que o empreendedor acredite firmemente em seu próprio negócio. Através das projeções o empreendedor pode-se concluir se vale à pena ou não investir, acreditar e sonhar com o projeto.
<b>Simular as consequências das diferentes estratégias competitivas.</b>	Para a estruturação do plano de negócios é extremamente necessário analisar mercado, conhecer os concorrentes, os clientes, o potencial de crescimento. Essas atitudes favorecem a simulação, o que pode trazer ao empreendedor a convicção de real viabilidade do negócio.
<b>Validação do Projeto</b>	Pelo grande envolvimento afetivo que o empreendedor possui com o seu projeto, é totalmente possível que ele não perceba alguns erros básicos, assim com o Plano em mãos pode-se pedir a pessoas de confiança que o analise e aponte as possíveis falhas de planejamento e redação.
<b>Facilita a focalização dos empreendedores e possíveis sócios.</b>	Este fato favorece que todos os envolvidos se infiltrem na alma do negócio, sendo capazes de perceber os possíveis riscos inerentes ao mesmo, o que facilita o rever caminhos para se assumir riscos calculados.
<b>Facilita o controle dos investimentos.</b>	O plano financeiro é parte fundamental do PN, ele facilita que o empreendedor perceba o fluxo de caixa necessário para a viabilização do negócio. Servindo inclusive, como orçamento para a empresa no primeiro ano.

Em Rosa encontramos a seguinte definição para PN:

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



Conforme descrito, este tipo de planejamento estratégico permite que se evitem possíveis erros no mercado, dando ao empreendedor a confiança no seu investimento, favorecendo a conquista do sucesso da empresa elaborada e planejada por meio do PN.



Um PN não se aplica somente para novas empresas, este instrumento também deve ser implementado naquelas que já estão consolidadas no mercado, garantindo a solidificação de suas ações, a revisão de caminhos e a possibilidade de novos investimentos.

Desta forma ao estruturar um PN, Rosa (2007, p. 8) afirma que o empreendedor terá a oportunidade de responder a uma pergunta extremamente importante: **“VALE A PENA ABRIR, MANTER OU AMPLIAR O MEU NEGÓCIO?”** Com dedicação, envolvimento e muito “suor de camisa” o empreendedor será capaz de responder a pergunta. Visto que estruturar um bom plano exige muita dedicação, sendo necessário o envolvimento pessoal para que cada etapa de sua estrutura possa realmente ajudar a compreender as variantes capazes de interferir diretamente no negócio.

Ao montar o seu próprio PN, o empreendedor passa a conhecer a fundo as interfaces do mercado onde deseja atuar, além de dar-lhe possibilidade de maior controle sobre os processos comerciais de sua empresa.

### Itens importantes de um Plano de Negócios

Na bibliografia existem algumas diferenciações na forma de se apresentar um PN, no entanto, embora de formas diferentes todos os autores propõem informações básicas a serem seguidas. Na elaboração desse Guia, tomamos por base a estrutura oferecida por Rosa (2007), conforme a seguir:

ETAPA DO PLANO	O QUE CONTÉM
01. Sumário Executivo	Resumo dos principais pontos do PN
	Dados dos empreendedores, destacando seu mini currículo e descrevendo o perfil e as atribuições na sociedade
	Dados do empreendimento: nome da empresa, CNPJ, Missão, Visão e Valores da empresa.



ETAPA PLANO	DO	O QUE CONTÉM
		Destaque dos setores de atividade da empresa: Agropecuária, Comércio, Indústria, Prestação de Serviços.
		Forma Jurídica: firma individual, sociedade comercial e sociedade civil.
		Enquadramento tributário: regime normal ou regime simples.
		Capital Social
		Fonte de Recursos
02. Análise de Mercado		Estudo dos concorrentes: identificar as características gerais dos clientes, seus interesses, comportamentos, onde estão e quais seus hábitos de compra.
		Estudo dos concorrentes: qualidade, preço, condições de pagamento, onde se encontram, diferenciais de atendimento, serviços oferecidos aos clientes e garantias oferecidas.
		Estudo dos fornecedores: qualidade, preço, condições de pagamento, onde se encontram, diferenciais de atendimento, serviços oferecidos aos clientes e garantias oferecidas.
03. Plano de Marketing		Descrição dos principais produtos e serviços.
		Preços praticados.
		Estratégias promocionais.
		Estrutura de comercialização.
		Localização do negócio.
04. Plano Operacional		Layout
		Capacidade: produtiva, comercial e de serviços
		Processos operacionais
		Necessidade de Pessoal

ETAPA PLANO	DO	O QUE CONTÉM
05. Plano Financeiro		Estimativa dos investimentos fixos.
		Capital de Giro: estimativa de estoque inicial e caixa mínimo.
		Investimentos pré-operacionais.



ETAPA DO PLANO	O QUE CONTÉM
	Investimento total.
	Estimativa de investimentos mensal da empresa.
	Estimativa de custo unitário de matéria-prima, materiais diretos e terceirizações.
	Estimativa dos custos de comercialização.
	Estimativa dos custos dos materiais diretos e ou mercadorias vendidas.
	Estimativa dos custos com mão de obra.
	Estimativa dos custos com depreciação.
	Estimativa dos custos fixos operacionais mensais.
	Demonstrativo de resultados.
	Indicadores de viabilidade: ponto de equilíbrio, lucratividade, rentabilidade e prazo de retorno do investimento.
06. Construção de Cenários	Cenário provável.
	Cenário pessimista.
	Cenário otimista.
	Ações corretivas e preventivas.
07. Avaliação Estratégica – Matriz F.O.F.A.	Avaliando as Forças.
	Avaliando as Oportunidades.
	Avaliando as Fraquezas.
	Avaliando as Ameaças

Seguindo as 7 etapas de elaboração do PN com coerência e seriedade o empreendedor será capaz de ter em mãos um verdadeiro mapa do tesouro. Já que através da elaboração se tem um roteiro bem elaborado que é capaz de dizer aos sócios, bem como aos agentes financiadores que existem possibilidades reais para o sucesso do empreendimento.





## PLANO DE NEGÓCIOS: Quem lê? Para quem serve?



Possuímos uma ampla biblioteca que poderá ajudar na elaboração e na compreensão do que seja um PN, uma leitura válida e do livro: **O Segredo de Luísa** de Fernando Dolabela, vejam abaixo o que consta na contracapa da versão editada pela Editora Sextante:

Com mais de 150 mil exemplares vendidos, O segredo de Luísa se tornou referência quando o assunto é empreendedorismo. Adotado por universidades e MBA's em todo o Brasil, o que faz este livro ser tão especial e querido pelos leitores é o fato de tratar do assunto através de uma saborosa história com trama, conflitos, reviravoltas e personagens por quem nos apegamos e para quem torcemos.



Usando como fio condutor a trajetória de Luísa, uma jovem mineira entusiasmada com a idéia de abrir uma empresa para vender a deliciosa goiabada que sua tia produz, Fernando Dolabela ensina passo a passo tudo o que é preciso saber para ir do sonho ao mercado.

Com uma estrutura completamente inovadora, o livro oferece a alternativa de se concentrar na história ou se aprofundar nas informações específicas sobre marketing, plano de negócios, finanças, administração e organização empresarial.

Esses ensinamentos são apresentados à medida que a história evolui, acompanhando o ritmo com que Luísa vai aprendendo. Assim é possível descobrir aos poucos as etapas





necessárias à criação de uma empresa, desde sua idealização até à garantia de sua sobrevivência.

Além de apresentar um estudo completo da empresa de Luísa - que serve de modelo para qualquer empreendimento -, o livro inclui testes para ajudar o leitor a conhecer seu perfil e descobrir o potencial de seu futuro negócio.

Dessa forma interativa e dinâmica, Dolabela mostra como cada um pode desenvolver seus próprios talentos para obter sucesso como empresário - mesmo que, como Luísa, não tenha nenhuma prática comercial nem recursos para investir -, contanto que possua uma enorme vontade de realizar seus sonhos.

## 2.2 Elaborando um Plano de Negócios - SUMÁRIO EXECUTIVO



Sumário: 1) Feito resumidamente; resumido, breve. 3) Simples. 1) Resumo dos pontos principais de uma matéria; recapitulação, suma. 2) Indicação, no princípio de um livro, parte, capítulo ou seção, das matérias que se vão tratar. (MICHAELIS)

O significado da palavra sumário exposto acima exemplifica o sentido que deve ter o Sumário Executivo. Ele deve favorecer que o leitor do Plano entenda rapidamente, e tenha plena noção do que irá encontrar no instrumento formulado. Através de uma redação simples e coesa os principais pontos levantados nas etapas do PN serão descritas aqui, favorecendo o acesso rápido as informações e sendo capaz de suscitar no leitor a vontade de ler o instrumento inteiro.

Como o Sumário é um resumo do PN, somente será preenchido adequadamente após a elaboração do instrumento como um todo.

Existem algumas de suas partes que podem ser redigidas no início das formulações do PN, como por exemplo: a citação dos dados dos empreendedores com suas experiências e possíveis colaborações referentes ao empreendimento, nome da empresa, missão, visão, valores, qual o setor de atividades, a forma jurídica utilizada. Porém, mesmo alguns itens sendo escritos anteriormente, nada impede que eles sejam revistos no decorrer da elaboração, visto que o crescimento do projeto, certamente indicará a necessidade de revisão de alguns aspectos, como por exemplo, jurídicos ou de enquadramento tributário.

É certo pensarmos que somente se faz um resumo de algo que está pronto e acabado, o resumo de um livro, por exemplo, somente é possível após a leitura da obra. O mesmo acontece com esta importante etapa do PN.



É comum se destacar no Sumário os indicadores de viabilidade (lucratividade, rentabilidade, prazo de retorno do investimento e ponto de equilíbrio), sendo que somente chegamos a estes indicadores após a estruturação de praticamente todo o Plano, principalmente o Plano Financeiro.



O Sumário Executivo também é conhecido como Resumo Executivo. (LEANDRO, 2007, P65).

### **Descrevendo os principais pontos do PN**

- 1 A primeira parte do Sumário Executivo, será a descrição dos principais pontos, neste item tente descrever de forma sintetizada tudo o que foi abordado na elaboração no PN. Relate o que é o negócio, quais produtos/serviços serão comercializados, a que público se destina/quais são seus clientes, indicação do local onde a empresa estará localizada, qual o lucro calculado e o prazo de retorno do capital investido entre outros aspectos que julgar necessário para projetar a empresa neste início de documento.
- 2 Realizando o exposto no item 1 é hora de redigir uma breve exposição sobre os empreendedores, apresentando um mini-currículo onde se destaque o perfil e as atribuições dos mesmos. Na sociedade a observação dos itens abaixo é importantíssima:
  - As atribuições de cada sócio deve estar clara para todos, inclusive deve-se estabelecer horário de trabalho e funções no negócio;
  - É necessário que todos saibam dos objetivos da empresa, sendo capazes de sacrifícios comuns para o alcance dos mesmos;
  - Todos os sócios precisam ter uma visão nítida da missão, da visão e dos valores do negócio;
  - Todos precisam perceber os esforços que deverão fazer juntos para o crescimento do negócio. Estabelecer o pró-labore de cada um é fundamental, detalhando inclusive, como ficará a retirada do mesmo na hipótese de crise financeira;



- A definição dos investimentos financeiros, a divisão de lucros também deve ser tratada;
- É preciso ter a noção de como ficará a contratação de novos funcionários, qual a participação dos sócios na indicação e se será permitido à contratação de parentes.

A atenção aos itens elencados e apontados favorecerá que o negócio cresça e que minimizem os possíveis conflitos na sociedade, assim, é salutar que tudo seja registrado em um contrato entre os sócios, favorecendo o entendimento e a tomada de posturas.

É importante frisar que mesmo tomando todos os cuidados acima, os conflitos inerentes ao negócio podem surgir, portanto é fundamental uma grande capacidade de diálogo entre os sócios, tolerância e boa capacidade de relacionamento.



Os conflitos são inerentes às relações humanas, sendo a capacidade de superá-las um diferencial entre pessoas de sucesso.

- 3 É preciso descrever os dados do empreendimento, destacando o nome e o Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica – CNPJ, ou se for o caso o seu Cadastro de Pessoa Física – CPF.
- 4 A definição da missão da empresa favorece que o empreendedor tenha verdadeira noção da vocação de seu empreendimento. Favorecendo o reconhecimento da função do negócio e a que o mesmo se destina.



Reveja sobre Missão, Visão e Valores em nosso Guia de Estudos de Empreendedorismo – Unidade I, páginas 64 a 71.

- 5 É importante compreender qual(is) o(s) setor(es) de atividade(s) em que a empresa se encaixa. Vejamos alguns dos principais setores da economia, segundo Rosa:
  - Agropecuária: São os negócios cuja atividade principal diz respeito ao cultivo do solo para a produção de vegetais (legumes, hortaliças, sementes, frutos, cereais, etc.) e/ou a criação e tratamento de animais (bovino, suíno,



etc.). Exemplos: plantio de pimenta, cultivo de laranja, apicultura, criação de peixes ou cabras.

- **Indústria:** São as empresas que transformam matérias-primas em produtos acabados, com auxílio de máquinas ou manualmente. Abrange desde o artesanato até a moderna produção de instrumentos eletrônicos. Exemplos: fábrica de móveis, confecção de roupas, marcenaria.
  - **Comércio:** São as empresas que vendem mercadorias diretamente ao consumidor – no caso do comércio varejista – ou aquelas que compram do fabricante para vender para o varejo – comércio atacadista. Exemplos: papelaria, lanchonete, loja de roupas, distribuidora de bebidas.
  - **Prestação de serviços:** São as empresas cujas atividades não resultam na entrega de mercadorias e, sim, no oferecimento do próprio trabalho ao consumidor. Exemplos: lavanderia, oficina mecânica, escola infantil.
- (ROSA, 2007, p. 17)



Considerando os setores de atividades destacados no organograma, preencha o quadro abaixo destacando no mínimo 10 empresas dentro de cada setor:



Nº	SETORES DE SERVIÇOS				
	Agropecuária	Indústria	Comércio	Prestação de serviços	Empresas que exploram mais de 1 setor
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

## 2.2.1 Forma Jurídica

Na constituição de uma empresa a definição da forma jurídica é extremamente importante, pois assim fica evidente a forma como o mercado – Clientes e Fornecedores – e o governo se relacionarão com a mesma. De uma forma geral a legislação brasileira admite 3 formas jurídicas para uma empresa: Firma individual, Sociedade comercial, Sociedade civil.

1. Firma individual: como o próprio nome já diz é uma empresa cujo responsável direto é apenas uma pessoa. O empresário e a empresa (pessoa física e jurídica) estão intimamente relacionados, o que faz com que o empreendedor seja o responsável direto pelo negócio, seus bens pessoais, ficam intimamente relacionada com os da empresa. É comum, neste tipo de negócio, a mistura de papéis entre a pessoa física e a pessoa jurídica. Podemos citar como vantagens neste tipo de empresa a participação efetiva do proprietário nos negócios, custo menor de formalização, agilidade na tomada de decisões e grande satisfação pessoal do empreendedor no caso de crescimento; como desvantagens citamos a responsabilização ilimitada da pessoa física pelos resultados obtidos pela pessoa



jurídica, dificuldades na captação de recursos financeiros e extinção da empresa em caso de morte do empreendedor, visto que não existem sócios.

2. Sociedade Comercial: este tipo de empreendimento acontece com a associação de duas ou mais pessoas para explorar uma atividade industrial, comercial. Este tipo de sociedade é regulada pelo Direito Comercial e estão sujeitos a falência.
3. Sociedade Civil: é um tipo de firma constituída por duas ou mais pessoas, cujos objetivos é a prestação de serviços. Estes tipos de sociedades são reguladas pelo Código Civil Brasileiro, não podem praticar atos comerciais e não estão sujeitos a falência. Para este tipo de empresa é comum a necessidade de registro em órgãos de classe, como: Conselho Regional de Engenharia e Arquitetura – CREA, Conselho Regional de Psicologia – CRP, Conselho Regional de Contabilidade – CRC, etc.

## 2.2.2 Enquadramento tributário

Segundo Rosa (2007) as pequenas e médias empresas podem adotar duas formas diferentes para calcular e recolher os impostos federais: o regime normal e o regime simples.

Aquelas empresas que optam pelo recolhimento dos impostos de forma tradicional, são as que se adéquam ao **REGIME NORMAL**, assim as mesmas cumprem com todas as prerrogativas de cada imposto existente, ou seja:

### ➤ **Âmbito Federal:**

- IRPJ – Imposto de Renda de Pessoa Jurídica.
- PIS – Contribuição para os Programas de Integração Social.
- COFINS – Contribuição para Financiamento da Seguridade Social.
- CSLL – Contribuição Social sobre o Lucro Líquido.
- IPI – Imposto sobre produtos industrializados (aplica-se na Indústria).
- INSS – Contribuição para o Instituto Nacional de Seguridade Social.

### ➤ **Âmbito Estadual:**

- ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços.

### ➤ **Âmbito Municipal:**

- ISS – Imposto sobre Serviços.



O **REGIME SIMPLES** se destina a empresas que se enquadram nas regras gerais de participação e podem gozar dos benefícios da simplificação dos tributos. O Simples Nacional engloba todos os tributos mencionados (IRPJ, PIS, COFINS, CSLL, IPI, INSS, ICMS E ISS), onde a empresa recolhe o imposto devido com base em uma alíquota única incidente sobre a receita bruta mensal.



A alíquota Mensal do Simples Nacional incide sobre a receita bruta, podendo variar de acordo com a atividade da empresa, bem como seu nível de faturamento.

Não **são todas as empresas que se encaixam neste regime**, precisando que os proponentes consultem um bom profissional de contabilidade para saber se o empreendedor pode ou não fazer a opção pelo SIMPLES.

O Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte estabelece as normas de tratamento a estes negócios, considerando um olhar diferenciado em termos tributário, previdenciário, trabalhista, creditício, entre outros.

O desenho abaixo apresenta, de acordo com o Estatuto, a classificação da empresa com base no faturamento anual:





Existem algumas situações onde mesmo a empresa faturando dentro dos parâmetros acima, não poderá se enquadrar no SIMPLES NACIONAL, estes casos que são exceções deverão pagar os tributos normalmente como as demais empresas.

Conforme o Artigo 17 da Lei Complementar 123/06, veja algumas situações onde não se pode optar pelo regime simplificado:

- Empresas da área financeira.
- Que possuam sócios domiciliados no exterior.
- Que prestem serviços de comunicação.
- Que possuam débito com o INSS, ou com as Fazendas Públicas Federal, Estadual e Municipal.
- Que prestem serviços de transporte intermunicipal e interestadual de passageiros.
- Que exerçam atividade de importação ou fabricação de automóveis e motocicletas.
- Que realizem atividades de consultoria.
- Cujo capital participe outra pessoa jurídica.



Saiba mais sobre o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, acessando a Lei Complementar nº 123 de 14/12/2006, disponível no link:

<http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/leiscomplementares/2006/leicp123.htm>

Verifique abaixo uma das tabelas que estão disponíveis nos anexos, da [Lei Complementar nº 123/06](#). Acessando a página indicada podemos encontrar: Anexo I – Partilha do Simples Nacional Comércio; Anexo II – Partilha do Simples Nacional Indústria; Anexo III – Partilha do Simples Nacional Serviços e Locações de Bens Móveis; Anexo IV – Partilha do Simples Nacional Serviços e o Anexo V.

#### **ANEXO I – Partilha do Simples Nacional – Comércio**

<u>Receita Bruta em 12 meses (em R\$)</u>	<u>ALÍQUOTA</u>	<u>IRPJ</u>	<u>CSLL</u>	<u>COFINS</u>	<u>PIS/PASEP</u>	<u>CPP</u>	<u>ICMS</u>
<u>Até 120.000,00</u>	<u>4,00%</u>	<u>0,00%</u>	<u>0,00%</u>	<u>0,00%</u>	<u>0,00%</u>	<u>2,75%</u>	<u>1,25%</u>
<u>De 120.000,01 a 240.000,00</u>	<u>5,47%</u>	<u>0,00%</u>	<u>0,00%</u>	<u>0,86%</u>	<u>0,00%</u>	<u>2,75%</u>	<u>1,86%</u>





Receita Bruta em 12 meses (em R\$)	<u>ALÍQUOTA</u>	<u>IRPJ</u>	<u>CSLL</u>	<u>COFINS</u>	<u>PIS/PASEP</u>	<u>CPP</u>	<u>ICMS</u>
De 240.000,01 a 360.000,00	<u>6,84%</u>	<u>0,27%</u>	<u>0,31%</u>	<u>0,95%</u>	<u>0,23%</u>	<u>2,75%</u>	<u>2,33%</u>
De 360.000,01 a 480.000,00	<u>7,54%</u>	<u>0,35%</u>	<u>0,35%</u>	<u>1,04%</u>	<u>0,25%</u>	<u>2,99%</u>	<u>2,56%</u>
De 480.000,01 a 600.000,00	<u>7,60%</u>	<u>0,35%</u>	<u>0,35%</u>	<u>1,05%</u>	<u>0,25%</u>	<u>3,02%</u>	<u>2,58%</u>
De 600.000,01 a 720.000,00	<u>8,28%</u>	<u>0,38%</u>	<u>0,38%</u>	<u>1,15%</u>	<u>0,27%</u>	<u>3,28%</u>	<u>2,82%</u>
De 720.000,01 a 840.000,00	<u>8,36%</u>	<u>0,39%</u>	<u>0,39%</u>	<u>1,16%</u>	<u>0,28%</u>	<u>3,30%</u>	<u>2,84%</u>
De 840.000,01 a 960.000,00	<u>8,45%</u>	<u>0,39%</u>	<u>0,39%</u>	<u>1,17%</u>	<u>0,28%</u>	<u>3,35%</u>	<u>2,87%</u>
De 960.000,01 a 1.080.000,00	<u>9,03%</u>	<u>0,42%</u>	<u>0,42%</u>	<u>1,25%</u>	<u>0,30%</u>	<u>3,57%</u>	<u>3,07%</u>
De 1.080.000,01 a 1.200.000,00	<u>9,12%</u>	<u>0,43%</u>	<u>0,43%</u>	<u>1,26%</u>	<u>0,30%</u>	<u>3,60%</u>	<u>3,10%</u>
De 1.200.000,01 a 1.320.000,00	<u>9,95%</u>	<u>0,46%</u>	<u>0,46%</u>	<u>1,38%</u>	<u>0,33%</u>	<u>3,94%</u>	<u>3,38%</u>
De 1.320.000,01 a 1.440.000,00	<u>10,04%</u>	<u>0,46%</u>	<u>0,46%</u>	<u>1,39%</u>	<u>0,33%</u>	<u>3,99%</u>	<u>3,41%</u>
De 1.440.000,01 a 1.560.000,00	<u>10,13%</u>	<u>0,47%</u>	<u>0,47%</u>	<u>1,40%</u>	<u>0,33%</u>	<u>4,01%</u>	<u>3,45%</u>
De 1.560.000,01 a 1.680.000,00	<u>10,23%</u>	<u>0,47%</u>	<u>0,47%</u>	<u>1,42%</u>	<u>0,34%</u>	<u>4,05%</u>	<u>3,48%</u>
De 1.680.000,01 a 1.800.000,00	<u>10,32%</u>	<u>0,48%</u>	<u>0,48%</u>	<u>1,43%</u>	<u>0,34%</u>	<u>4,08%</u>	<u>3,51%</u>
De 1.800.000,01 a 1.920.000,00	<u>11,23%</u>	<u>0,52%</u>	<u>0,52%</u>	<u>1,56%</u>	<u>0,37%</u>	<u>4,44%</u>	<u>3,82%</u>
De 1.920.000,01 a 2.040.000,00	<u>11,32%</u>	<u>0,52%</u>	<u>0,52%</u>	<u>1,57%</u>	<u>0,37%</u>	<u>4,49%</u>	<u>3,85%</u>
De 2.040.000,01 a 2.160.000,00	<u>11,42%</u>	<u>0,53%</u>	<u>0,53%</u>	<u>1,58%</u>	<u>0,38%</u>	<u>4,52%</u>	<u>3,88%</u>
De 2.160.000,01 a 2.280.000,00	<u>11,51%</u>	<u>0,53%</u>	<u>0,53%</u>	<u>1,60%</u>	<u>0,38%</u>	<u>4,56%</u>	<u>3,91%</u>
De 2.280.000,01 a 2.400.000,00	<u>11,61%</u>	<u>0,54%</u>	<u>0,54%</u>	<u>1,60%</u>	<u>0,38%</u>	<u>4,60%</u>	<u>3,95%</u>

Perceba que o valor da alíquota corresponde à soma dos demais itens que compõem a tabela, ou seja, somando o IRPJ, CSLL, COFINS, PIS/PASEP, CPP E ICMS obtemos o percentual da alíquota.



Vejamos no exemplo o que representa a opção pelo Simples Nacional em um comércio:

A Padaria “Pão Doce Mel” possui um faturamento bruto mensal que gira em torno de R\$ 31.000,00.

Grosso modo podemos considerar o pagamento dos seguintes tributos mensais, caso a empresa faça a opção pelo REGIME NORMAL:



TRIBUTOS	PERCENTUAL A PAGAR	CÁLCULO	VALOR BRUTO	DESCONTO IMPOSTOS PAGOS.*	VALOR DEVIDO
<b>ICMS</b>	18%	$31000,00 \times 0,18$	5580,00	1350,00	4230,00
<b>IPI</b>	8%	$31000,00 \times 0,08$	2480,00	600,00	1880,00
<b>PIS</b>	0,65	$31000,00 \times 0,0065$	201,50		201,50
<b>COFINS</b>	3%	$31000,00 \times 0,03$	930,00		930,00
<b>IRPJ</b>	1,2% (15% sobre 8% da receita bruta, recolhidos trimestralmente.)	$31000,00 \times 0,012$	372,00		372,00
<b>CSLL</b>	1,08% (9% sobre 12% da receita bruta, recolhidos trimestralmente.)	$31000,00 \times 0,0108$	334,80		334,80
<b>TOTAL GERAL A SER PAGO</b>					<b>7948,30</b>
<p>* No mês anterior a padaria gastou com compras de mercadorias e materiais um total de R\$7500,00. Sendo assim ela poderá abater os percentuais de ICMS e o IPI dos valores a serem pagos. (<math>7500,00 \times 0,18 = 1350,00</math> de ICMS e <math>7500,00 \times 0,08 = 600</math> de IPI) Esses valores serão diminuídos dos valores brutos.</p>					

Na hipótese da “Padaria Doce Mel” fazer a opção pelo SIMPLES NACIONAL, podemos considerar que:

Faturamento Anual	Nível de faturamento conforme tabela	Alíquota Simples	Faturamento mensal X alíquota	Valor a ser recolhido mensalmente
31000 (faturamento mensal) X 12 (meses) = 372.000,00	De 360.000,01 a 480.000,00	7,54%	$31000 \times 0,0754$	<b>2337,40</b>



Nos exemplos acima pudemos observar que no REGIME NORMAL a “Padaria Doce Mel” pagaria mensalmente o valor de R\$ 7948,30 (sete mil, novecentos e quarenta e oito reais e trinta centavos) enquanto que no REGIME SIMPLES a empresa pagaria o valor de R\$ 2337,40 (dois mil, trezentos e trinta e sete reais e quarenta centavos).

Percebam como é significativa a diferença:  $7948,30 - 2337,40 = 5610,90$

No caso citado a empresa estaria deixando de pagar de tributos o valor correspondente a R\$5610,90 (cinco mil, seiscentos e dez reais e noventa centavos).

Saiba mais acesando os seguintes sites:



- \* Texto completo da lei Complementar nº123/06:  
<http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/leiscomplementares/2006/leicp123.htm>
- \* Acesse o site do Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário e obtenha informações sobre tributos e políticas tributárias:  
[www.ibpt.com.br](http://www.ibpt.com.br)
- \* Site estruturado pelo SEBRAE com informações detalhadas sobre a citada lei: [www.leigeral.com.br](http://www.leigeral.com.br)
- \* Observe na Constituição Federal artigos que falam do tratamento diferenciado às pequenas empresas:
- \* [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Constituicao.htm)

## 2.2.3 Capital Social

De acordo com informações retiradas do site do SEBRAE<sup>i</sup> de São Paulo, o CAPITAL SOCIAL corresponde aos recursos necessários para a estruturação e início das atividades de uma empresa na fase em que esta ainda não gera seus próprios recursos. O valor do capital a ser levantado é diagnosticado a partir da estruturação de um Plano de Negócios, principalmente ao se elaborar o **PLANO FINANCEIRO**.

Saber sobre os recursos necessários para a constituição e início das atividades, ajudará na definição dos valores e nos percentuais de investimentos do capital social destinados a cada sócio.



O capital social é representado por todos os recursos (dinheiro, equipamentos, ferramentas, etc.) colocado(s) pelo(s) proprietário(s) para a montagem do negócio [...] Caso escolha ter uma sociedade, será preciso determinar o valor do capital que cada sócio irá investir e o seu percentual. (ROSA, 2007, P.20)



## 2.2.4 Fonte de recursos

A estruturação ou reestruturação de uma empresa necessita de recursos financeiros para garantia de implementação das ações descritas no PN, assim um bom empreendedor procura o “caminho das pedras”, estabelece um “mapa do tesouro” com possibilidades de captação de recursos necessários ao negócio.

Às vezes se conta com recursos próprios, outras vezes de terceiros e até mesmo com a soma de ambas as possibilidades. A utilização de recursos próprios indica que o empreendedor utilizará de suas próprias reservas, por outro lado quando lança mão de recursos de terceiros se busca no mercado, investidores ou até mesmo nas agências financeiras empréstimos para o funcionamento do negócio.

“Ninguém rasga dinheiro” este ditado popular demonstra a importância da elaboração do PN no momento da procura das fontes de recursos, visto que, nenhum investidor, bem como, nenhuma empresa financeira irá destinar recursos para um empreendedor que não tenha muito bem estabelecido o que quer, como quer e quais passos precisam ser dados para se alcançar suas metas e objetivos.

## 2.3 Análise de Mercado

Nesta etapa do PN o empreendedor já começa a estabelecer um Plano de Marketing, já que os levantamentos de dados sobre clientes concorrentes e fornecedores darão suporte para que a empresa estabeleça estratégias que sejam diferenciais para as vendas e consequentemente para o seu sucesso. Através da análise identificam-se os clientes potenciais, buscando um conhecimento mais profundo sobre os mesmos, identificando suas características gerais.

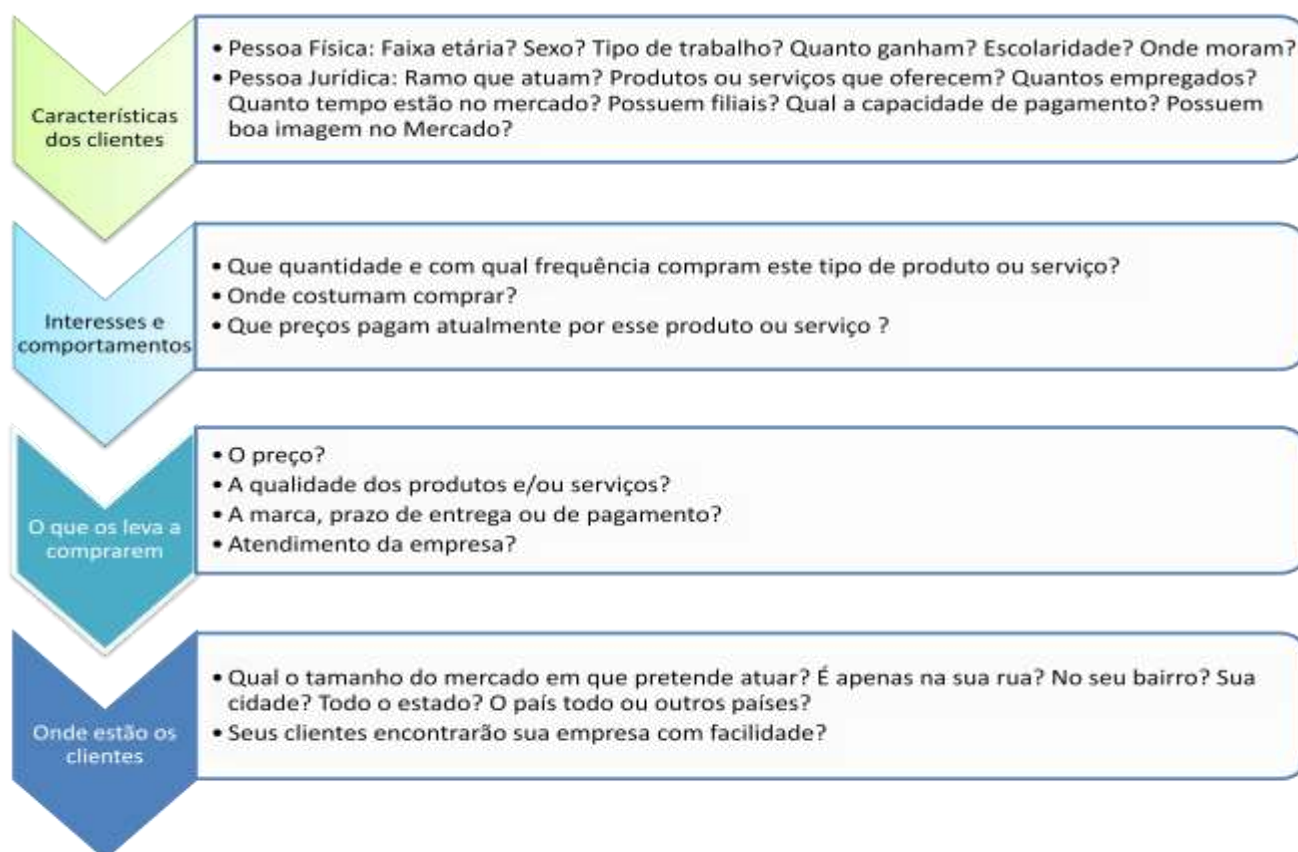
### 2.3.1 Estudos Dos Clientes

No manual do SEBRAE – Como Elaborar um Plano de Negócios, Rosa (2007) subdivide o ESTUDO DOS CLIENTES em 4 quatro passos: a) identificando suas características gerais; b) identificando seus interesses e comportamentos; c) identificando o que leva essas pessoas a comprarem e, d) identificando onde os mesmos se encontram. A identificação de todos esses aspectos relativos ao cliente serão capazes de ampliar as possibilidades de sucesso da empresa cujo PN descreve.



A análise de mercado é importante em qualquer circunstância e se aplica a todos os tipos de atividades, já que permite o conhecimento deste que é a força motriz do negócio, o cliente/consumidor. Conhecendo-o é possível entendê-lo e servi-lo melhor.

Observe no esquema abaixo os quatro passos a serem seguidos para favorecer o Estudo dos Clientes.



Esquema adaptado do Manual do SEBRAE – Como Elaborar um Plano de Negócios.

## 2.3.2 Concorrentes

Em contrapartida estudar CONCORRENTES permite ao empreendedor a possibilidade de criar estratégias competitivas capazes de diferenciar sua empresa das demais do mesmo ramo de atividade. Os concorrentes possuem muito a ensinar, principalmente quando eles são bons. O empreendedor precisa procurar neles características e atitudes que fazem a diferença e que podem ser aperfeiçoadas para projetar sua empresa e torná-la ainda melhor.

É importante frisar que a identificação por parte do empreendedor, do lugar que sua empresa ocupa, qual o nicho de mercado em que se encontra, pode garantir a continuidade das atividades.



Os concorrentes diretos devem ser acompanhados. A análise de seus pontos fortes e fracos deve ser estudada, analisada e atualizada. Assim, vale à pena ir até o mesmo, observar sua atuação, conhecer sobre seus produtos e serviços, compreender se existe algo que o diferencia dos demais concorrentes, verificar qual a política de preços e pagamentos, ver quais são os seus fornecedores, como realiza as vendas e entrega os produtos/serviços, além de analisar se existe a possibilidade de segmentação do mercado, ou seja ele atuar em determinada região e você em outra. Fazendo a pesquisa e análise dos concorrentes é possível concluir se a empresa descrita pelo PN é capaz de concorrer com outras que estão a mais tempo no mercado.

No estudo é importante fazer um quadro comparativo entre a empresa e os concorrentes, constando: qualidade, preço, condições de pagamento, localização, atendimento, serviços aos clientes, garantia oferecidas e as conclusões apontando para as vantagens e desvantagens competitivas no comparativo entre todas as empresas descritas.

### **2.3.3 Fornecedores**

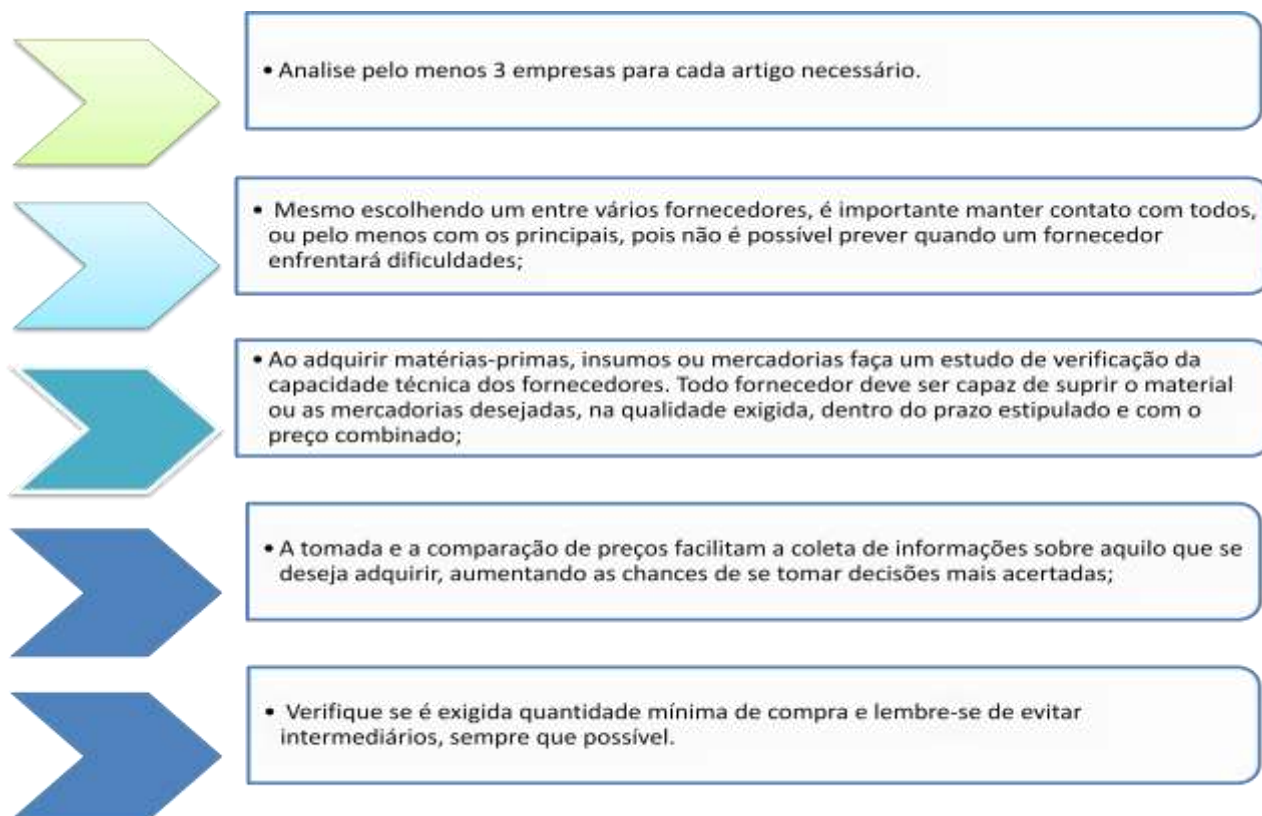
Outro ponto importante para a análise de mercado é o conhecimento que se deve ter sobre os FORNECEDORES. Conhecer quem fornecerá as matérias primas, produtos ou serviços, bem como, seus prazos, condições de pagamento e condições de entrega ajudará no planejamento das ações.

Um bom fornecedor pode ser a garantia de sucesso da nova empresa, uma vez que um fornecedor que deixe de cumprir com preços, prazos e qualidades das matérias-primas necessárias poderá comprometer toda uma logística de produção e entrega de produtos.

Geralmente os clientes querem que suas demandas e necessidades sejam sanadas dentro do menor tempo possível, neste contexto o fornecedor deve entrar para ajudar no processo e não para comprometer, proporcionando com que o cliente se sinta insatisfeito com o serviço prestado.

Veja abaixo algumas orientações encontradas no Manual do SEBRAE, para ajudar na escolha dos fornecedores:





Esquema adaptado do Manual do SEBRAE – Como Elaborar um Plano de Negócios (ROSA, 2007, P. 29)



Pense em uma empresa que deseja montar, e siga os modelos para levantamento de informações referentes à ANÁLISE DE MERCADO.  
**Os quadros foram baseados em Rosa (2007, p. 24 e 26)**

ESTUDO DOS CLIENTES	PÚBLICO ALVO (PERFIL DOS CLIENTES)
	COMPORTAMENTOS DOS CLIENTES (INTERESSES E O QUE OS LEVAM A COMPRAR)
	ÁREA DE ABRANGÊNCIA (ONDE ESTÃO OS CLIENTES)



	Qualidade	Preço	Condições de pagamento	Localização	Atendimento	Serviços ao cliente	Garantias oferecidas
Sua empresa							
Concorrentes							
Concorrentes							
Conclusões							

## 2.4 Plano de Marketing

A palavra marketing tem sua origem na língua inglesa – market – que significa mercado. Corresponde a todas as atividades de uma empresa em vista de colocar seus produtos e/ou serviços no mercado consumidor.

A elaboração do plano de marketing vai ajudar a encontrar caminhos para criar seus produtos ou serviços colocando-os à disposição do mercado no tempo, prazo e volumes demandados. Seu olhar principal é para o cliente, sendo que preço, prazos, serviços, embalagens, formas de distribuição entre outros fatores devem sempre se voltar para o mesmo, atendendo suas necessidades e expectativas.

Segundo Chiavenato (2007, p. 203), na tentativa de buscar atender os clientes e encantá-los é adotado um conjunto de estratégias que são chamados de “composto mercadológico – marketing mix”, envolvendo os componentes do quadro abaixo:



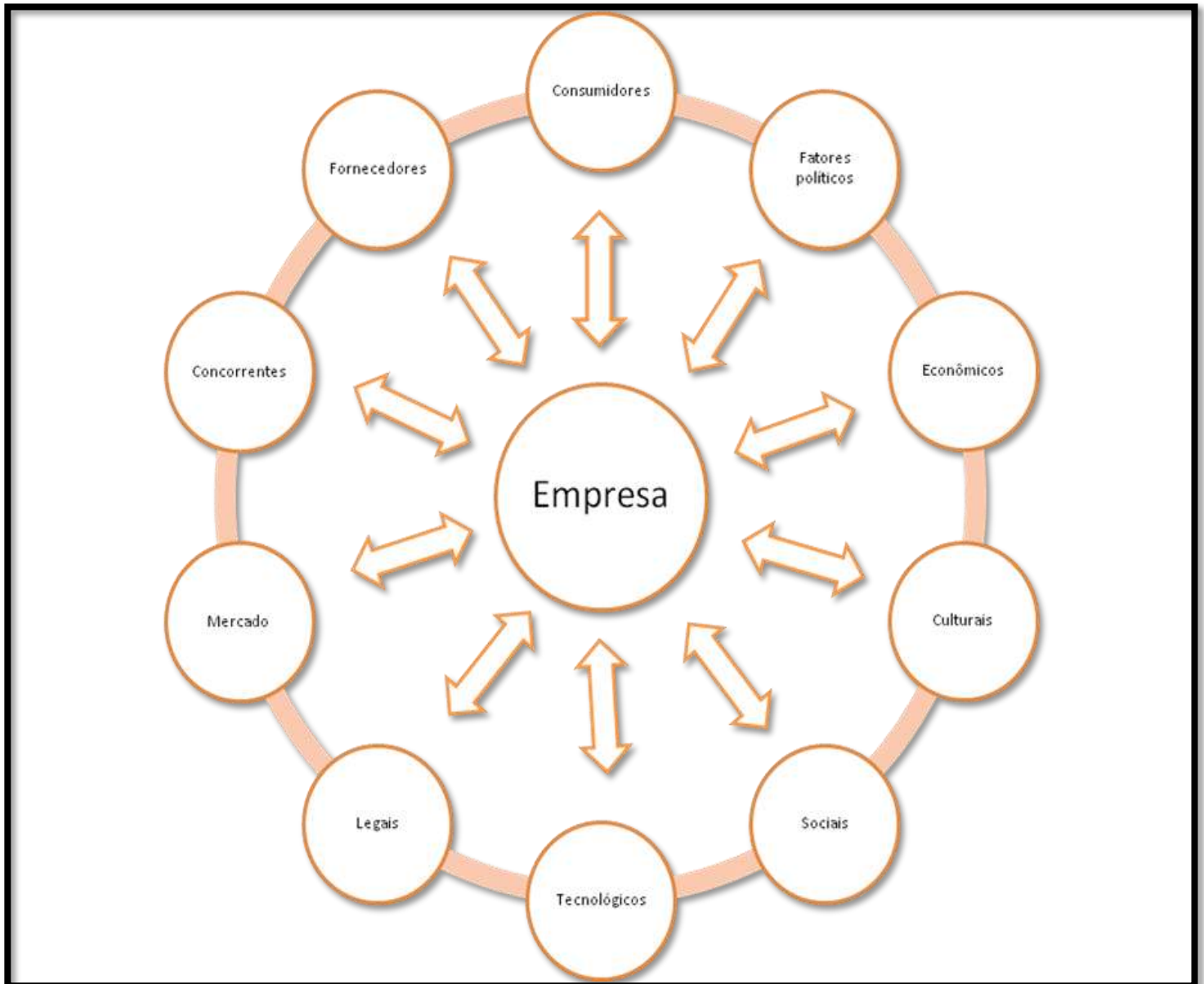


Produto/serviço	• criação, desenvolvimento e adequação às necessidades do mercado;
Marca	• identificação e caracterização do produto/serviço;
Embalagem	• criação, desenvolvimento e adequação tanto às necessidades do mercado como para efeito logístico (armazenamento e transporte);
Preço	• estabelecimento do preço de acordo com o mercado e a concorrência;
Pesquisa de mercado	• conhecimento do mercado consumidor e da concorrência;
Propaganda	• divulgação por meio de campanhas de propaganda;
Venda	• comercialização do produto/serviço com o usuário final;
Promoção	• planejamento e desenvolvimento de eventos promocionais;
Distribuição	• colocação do produto/serviço nos pontos-de-venda adequados;
Merchandising	• apresentação e disposição da mercadoria no pontos-de-venda;
Atendimento ao Cliente	• realização do pós-venda, também conhecido como assistência técnica ou assistência ao cliente.

Adaptado de Chiavenato,(2007, p. 203)

Na elaboração do Plano de Marketing o ambiente deve ser analisado, através dele é possível compreender a influência de diversos aspectos sejam eles externos ou internos a empresa. A observação dos fatores positivos e negativos relativos a mercado, concorrentes, fornecedores, consumidores, fatores políticos, sociais, econômicos, legais, culturais, tecnológicos entre outros, precisam ser vistos, pois todos eles podem interferir diretamente nos resultados organizacionais.

A figura abaixo demonstra a inter-relação entre a empresa e os diversos fatores, as setas indicam o processo de influência dos fatores na empresa e da empresa nos fatores.



Gomes (2005) salienta que a análise de fatores internos e externos à empresa é importante, determinando novos trajetos a serem seguidos pelo empreendedor em busca do cumprimento das metas e objetivos. Em seu texto é destacado os seguintes fatores capazes de exercer pressão direta ou indireta sobre o negócio:



Fatores relevantes segundo GOMES (2005, p.17) adaptado pelo autor.

Faz-se necessário a observação de todos estes fatores, sendo que a compreensão detalhada de cada um e o entendimento de como influenciam diretamente no negócio favorece a tomada de decisões importantes e o redirecionamento de caminhos, favorecendo que o negócio enfrente todos os desafios, sejam eles internos ou externos.

Compreendendo os aspectos positivos e negativos do negócio, se os mesmos acontecem por meio de fatores internos ou externos favorecerá, também, na estruturação



da matriz SWOT (F.O.F.A), indicando as Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças do Negócio.



Saiba mais sobre a matriz F.O.F.A. nas páginas 69 e 70 deste Guia

Na definição do Plano de Marketing o empreendedor precisa ter definido qual imagem ele pretende transmitir, como ele deseja que o cliente visualize o seu negócio. Gomes esclarece: “essa imagem precisa ser clara, distinta e bem definida em relação a seus concorrentes garantindo uma larga vantagem sobre eles” (GOMES, 2005, P. 29).



**Os clientes estão de olho:** na sua atuação, na qualidade do serviço prestado/produto oferecido, no preço, na garantia, enfim ele quer que as suas necessidades sejam supridas da melhor forma, no menor tempo e com o melhor preço.

Estabelecer um instrumento que possa captar e demonstrar em escala o diferencial competitivo da empresa descrita pelo PN em comparação com os concorrentes facilita a visualização e a tomada de decisões. No Manual Como Elaborar um Plano de Marketing é encontrada a seguinte escala:

CONCEITO	EXCELENTE	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	NÃO TEM
PONTUAÇÃO	5	4	3	2	1	0

Vantagens Competitivas (principais estímulos para os clientes)	Seu negócio	Concorrentes		

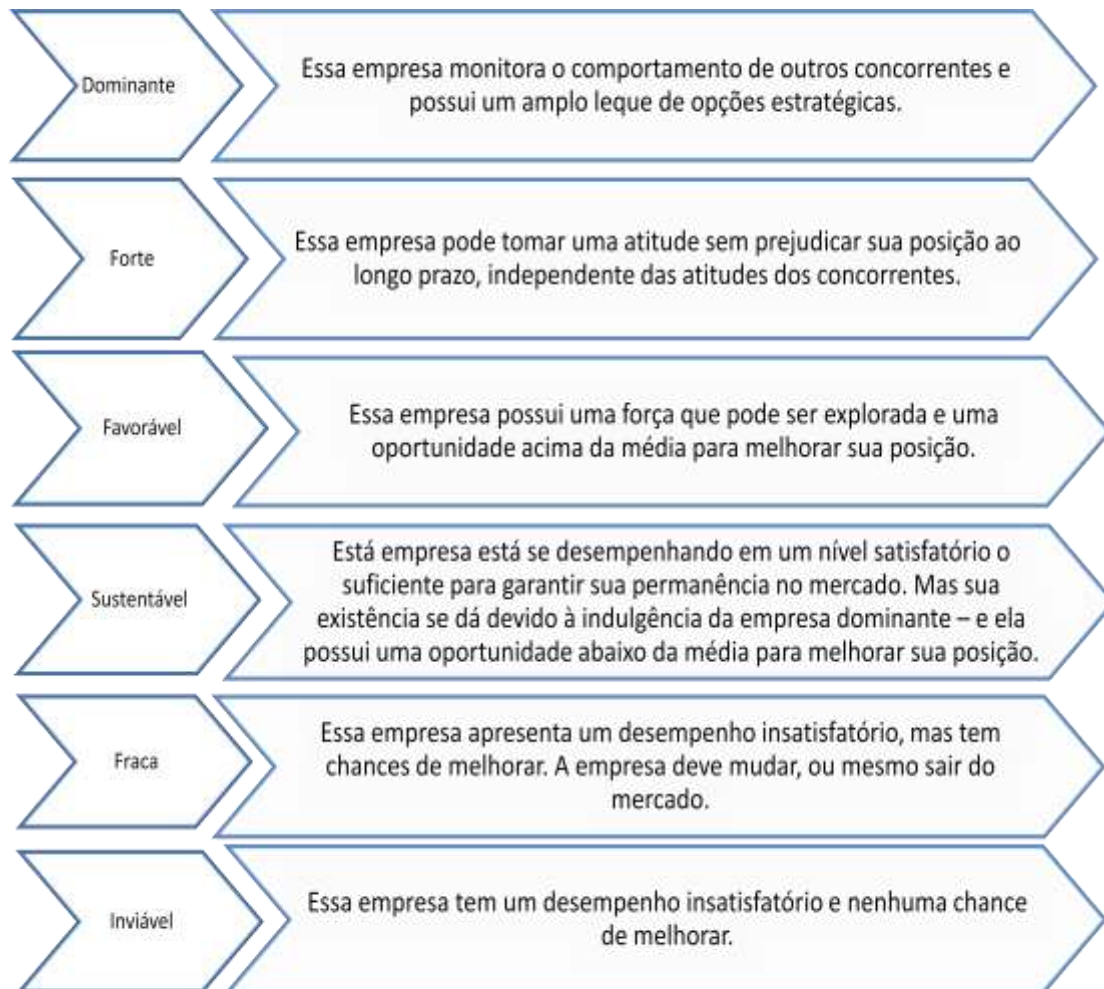


Vantagens Competitivas (principais estímulos para os clientes)	Seu negócio	Concorrentes		
<b>TOTAL</b>				

O levantamento das vantagens competitivas favorecerá que seja feito uma pesquisa de mercado, onde os clientes possam ser questionados sobre aquela(s) vantagem(ns), de acordo com a qualidade observada, faz-se o somatório das pontuações, de acordo com a escala, obtendo um diagnóstico que indica pontos fortes e fracos.

O quadro estruturado a partir de Kotler nos ajuda a compreender nossos concorrentes e assim poder estabelecer os caminhos a serem seguidos pela nossa empresa, o nicho de mercado na qual queremos nos inserir. A análise dos concorrentes, segundo o autor foi baseada na Consultoria Arthur D. Little<sup>ii</sup>. Veja as 6 (seis) posições competitivas do mercado alvo:





Baseado em Kotler (2000, p. 246) e adaptado pelo autor do Guia.

## 2.4.1 Descrição Dos Principais Produtos

É necessário fazer uma descrição detalhada dos principais produtos que serão fabricados, vendidos ou os serviços a serem prestados. O produto é tudo aquilo que será negociado e que de certa forma atende as necessidades do consumidor. Ele pode ser um produto material – objeto, ou imaterial como o serviço prestado. Geralmente as empresas para tornar seus produtos mais atrativos agregam aos mesmos, alguns valores que possam auxiliar nas vendas, por exemplo: garantias entendidas, montagem e instalação gratuita, embalagens diferenciadas, orientações técnicas, etc.

Compreender e conhecer bem os produtos a serem comercializados é importante para o empreendedor, pois poderá auxiliá-lo no processo de convencimento e de venda ao consumidor. Muitas variáveis interferem diretamente na diferenciação de um



produto, sendo necessários a incorporação e entendimento delas para que os argumentos possam auxiliar no processo de decisão favorável a compra por parte do consumidor.



Imagine a compra de um veículo zero quilometro. Quantas variáveis poderão te ajudar na decisão de compra? Destaco abaixo, algumas delas: Motor utilizado, torque do motor, HP, itens de série, acabamento, opcionais, cor, modelo, garantia, manutenção, identificação com a marca/fabricante...

Veja que as variáveis apontadas demonstram apenas algumas possibilidades, sendo que o consumidor pode observar outros detalhes além dos destacados.

Cabe ao vendedor, comerciante, empreendedor a compreensão e o entendimento do produto como um todo. A compreensão, segurança e domínio sobre o produto ajudará no processo de comercialização.

Observe abaixo algumas variáveis de diferenciação apontadas por Kotler:



Baseado em Kotler (2000, p. 310)

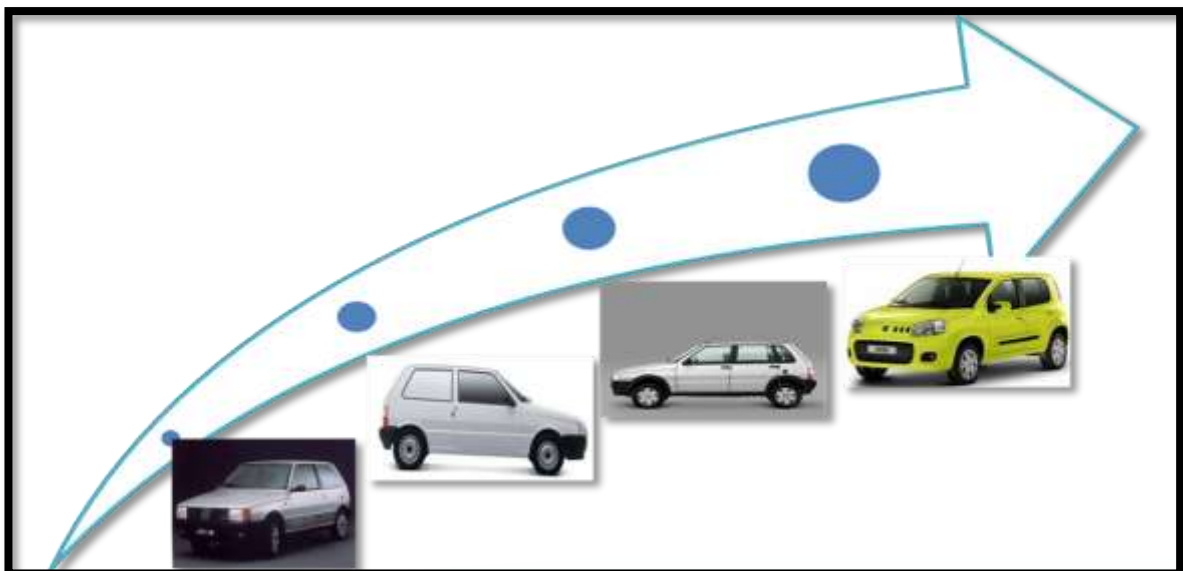
As variáveis apontadas oferecem subsídios suficientes para o conhecimento, a detenção e o domínio do produto pelo empreendedor, os pontos citados favorecem o controle dos processos de comercialização.



O estudo do produto deve, também, levar em consideração o seu ciclo de vida. Kother aponta como ciclo de vida do produto – introdução, crescimento, maturidade e declínio.

- **INTRODUÇÃO:** fase em que um novo produto é apresentado ao mercado, neste período as vendas são pequenas, pois o consumidor ainda não o conhece. É necessária a compreensão sobre o produto, saber de seus benefícios e qualidades. Esta fase é marcada pelo investimento em promoção e divulgação.
- **CRESCIMENTO:** período marcado pela aceitação do produto, ocasionando aumento na demanda. Nesta fase começa a entrada de concorrentes para disputar o mercado. De acordo com Gomes (2005) a empresa deve focar na solidificação de redes de relacionamentos com consumidores e fornecedores de forma a garantir a sustentabilidade e o crescimento nas vendas.
- **MATURIDADE:** este período possui certa queda nas vendas, o produto já possui aceitação pelo mercado consumidor. Geralmente ocorre estabilização, ou até mesmo certa queda nas vendas devido à entrada dos concorrentes. É importante que o empreendedor crie estratégias com o objetivo de estender esse período ampliando o ciclo de vida do produto.
- **DECLÍNIO OU MORTE:** neste período as vendas e o lucro caem substancialmente. Sendo necessária uma mudança significativa no produto para promover a ressignificação e obtenção de índices mais significativos nas vendas e consequentemente nos lucros.

É importante saber que o ciclo de vida varia de acordo com o produto comercializado. Veja um exemplo:







O veículo Fiat Uno foi lançado no Brasil em 1984. Este carro, que foi apelidado inicialmente de botinha, veio para ficar. Durante quase 3 décadas ele passou por pequenas mudanças em seu estilo. No ano de 2010, ocorre a sua mudança mais radical, considerando as exigências do mercado consumidor.

Observe os dados da Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores – FENABRAVE, demonstrando que em janeiro de 2010 o UNO ocupava o quarto lugar, já em agosto do mesmo ano se torna o segundo lugar em volume de vendas, chegando muito próximo de seu principal concorrente o VW Gol.

	CARRO	JAN	FEV	MA R	ABR	MAI	JUN	JUL	AG O	TOTAL
1	VW Gol	1589 3	1798 5	2934 3	2217 5	2423 6	2217 9	2542 4	2585 5	183090
2	Fiat Uno	9923	1068 1	1601 3	1308 3	1416 4	1913 0	2316 3	2409 4	130251
4	GM Celta	1001 8	8920	1994 4	1154 5	9404	1095 0	1391 6	1333 0	98027
3	Fiat Palio	1059 9	1067 1	1836 5	1338 1	1044 8	1006 1	1130 2	1051 9	95346
5	VW Fox/CrossFox	7477	8229	1507 5	1260 3	1067 1	1185 8	1287 1	1320 9	91993
7	GM Corsa Sedan	7155	6669	1233 2	1049 2	1137 7	1089 1	1209 9	1344 8	84463
6	Fiat Siena	8971	9145	1291 3	1081 7	8441	9491	1225 3	9328	81359
8	Fiat Strada	6505	7563	1018 0	9037	9101	9320	1019 4	1094 3	72843
10	Ford Fiesta Hatch	5610	6028	1090 7	6948	4401	6034	7440	9726	57094

Tabela obtida, acesso em 07/10/2010, no seguinte link:  
<http://quatorrodas.abril.com.br/QR2/autoservico/top50/2010.shtml>

Saiba mais sobre a história do Uno acessando:

<http://www2.uol.com.br/bestcars/classicos/uno-1.htm>

<http://www.unoclub.com.br/ofiatuno.php>

Saiba mais sobre o Ciclo de Vida do Produto, nos seguintes livros:

GOMES, Isabela Motta. **Manual Como Elaborar um Plano de Marketing**. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2005, p. 41.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000, p. 326.

## 2.4.2 Preço



Este item do Plano de Marketing se relaciona com o quanto o consumidor está disposto a pagar pelo seu produto.

Para saber qual o preço ideal de um produto deve-se levar em consideração as despesas decorrentes de sua produção/compra, bem como, o retorno financeiro desejado pela empresa com a venda do mesmo.

Segundo Gomes (2005), existem alguns fatores determinantes do preço, destacados abaixo:

- ✓ **Posicionamento:** o preço pode demonstrar o posicionamento da empresa. Algumas delas são conhecidas por vender produtos com preços baixos que atende a uma camada da população, enquanto outras pode apelar para preços altos, passando a imagem de qualidade e status. Gomes acrescenta que alguns “desejam passar uma imagem aos seus compradores de preços imbatíveis, outras [...] de valorização de produtos a partir de preços altos, levando em conta o status como ferramenta principal na aquisição de produtos/serviços.” (GOMES, 2005, p. 46).
- ✓ **Objetivos:** os preços podem se pautar também no que a empresa deseja atingir, nos seus objetivos. A empresa deseja entrar com um produto no mercado? Pretende conquistar uma fatia importante de consumidores? Pretende enfrentar ou prevenir competições? A resposta a estas e outras perguntas favorecerá a tomada de atitudes proativas que facilitem o alcance dos objetivos.
- ✓ **Definição de preços de novos produtos:** é necessário fazer um estudo bem detalhado para estabelecer preços de novos produtos. Em alguns casos preços baixos pode conquistar mercado, no entanto em outros pode causar certa desconfiança no consumidor por achar que aquele produto não possui muita qualidade. Às vezes em produtos inovadores é plausível lançar com um preço mais alto e ir baixando-o de acordo com a aceitação do mercado. Neste caso é importante que o consumidor “esteja disposto a pagar um preço alto e que a concorrência não possa entrar rapidamente com produtos semelhantes” (GOMES, 2005, P. 46).
- ✓ **Preços promocionais:** estabelecer um planejamento de preços visando favorecer a aquisição por parte dos consumidores. Esta estratégia favorece que o consumidor adquira e conheça ainda mais o produto.
- ✓ **Preços por segmentos diferentes:** exemplo típico para este item são os descontos especiais para funcionários públicos, estudantes e idosos. É comum encontrar



estabelecimentos que utilizam deste tipo de estratégia para vender mais para um segmento específico da população. Muitas farmácias oferecem descontos especiais para aposentados, entendendo que este público são seus maiores consumidores e podem pelo volume de vendas ocasionar um maior faturamento.

- ✓ **Preços por regiões geográficas:** é comum este tipo de situação entre estados da federação, regiões de um mesmo estado e pontos da mesma cidade. Os fatores que contribuem para a definição de preços por regiões, pode se dar por vários fatores, entre eles podemos destacar: impostos diferenciados, valor de frete, valor de aluguel, poder aquisitivo da população, entre outros.
- ✓ **Preços por sazonalidade:** alguns produtos possuem preços mais baixos em determinada época do ano, pois neste período quase não são utilizados. Como exemplos podemos citar: agasalhos de frio que na entrada da primavera possuem seus preços reduzidos; panetones que possuem preços diferentes na época do Natal, ovos de páscoa entre outros produtos consumidos especificamente em determinada época do ano.
- ✓ **Preços personalizados:** está relacionado diretamente com o perfil e capacidade de compra de um consumidor. Como exemplo: podemos encontrar dentro de uma rede de lanchonetes, preços diferenciados para um mesmo produto, dependendo de sua localização, dois restaurantes de uma mesma rede pode cobrar um preço caso esteja localizado no “Shopping Cidade” e outro no Shopping “Pátio Savassi”, percebiam que ambos os Shoppings se localizam na cidade de Belo Horizonte, porém com características de público diferenciados.
- ✓ **Descontos para pagamento a vista:** prática comum entre as empresas que oferecem um preço mais baixo de acordo com o tipo de pagamento.
- ✓ **Descontos por volume de compra:** outra prática comum em muitos estabelecimentos que estabelecem preços diferenciados, por exemplo, para compras no varejo e no atacado.
- ✓ **Concessões para promoções de compras:** “descontos que varejistas recebem por colocarem os produtos do fabricante em locais estratégicos ou promoverem os seus produtos.” (GOMES, 2005, p.47)



Observe a foto tirada de uma vitrine no Shopping “Pátio Savassi” em Belo Horizonte, no dia 02 de março de 2010. Preço de uma bolsa feminina R\$ 5670,00 (cinco mil seiscentos e setenta reais). Observe que o preço que parece absurdo para a grande maioria da população, pode ser adequado para uma parcela de consumidores.



### 2.4.3 Estratégias Promocionais

Baseado em Rosa (2007) promoção está relacionada com as ações utilizadas com o objetivo de demonstrar, divulgar, esclarecer, informar ou convencer um cliente sobre determinado produto/serviço. Favorecendo que o cliente faça a escolha pelo seu produto e não pelo do seu concorrente.

É importante a escolha correta da forma de divulgação, considerando o valor disponível para investimento em Marketing e Propaganda e o melhor canal para que a empresa divulgada chegue a seus principais clientes.



A melhor maneira de afundar uma empresa/produto é fazer um excelente marketing de um produto ruim, desta forma muitos clientes compram, ao utilizar percebem que o mesmo não possui a qualidade anunciada. Pelo famoso processo “boca a boca” divulga aos demais consumidores, forçando a queda nas vendas.



Entre as diversas ações promocionais, destacam-se algumas que poderão ser utilizadas:

- Propagandas em jornais, rádios, revistas, televisão;
- Internet, e-mail marketing;
- Descontos promocionais;
- Distribuição de amostras grátis;
- Postos de degustação em pontos estratégicos;
- Participação em feiras e eventos;
- Mala direta, folhetos, cartões de visita e cartazes;
- Catálogos com fotos e preços de produtos;
- Carros de som, outdoor, faixas, luminosos e placas;
- Brindes e sorteios.

O próximo quadro, retirado de Gomes (2005), apresenta os principais veículos de comunicação, pontuando seus pontos fortes e fracos:

MEIOS	FORÇAS	FRAQUEZAS
Televisão	Alto potencial de cobertura;	Altos custos de veiculação;
	Impactante;	Altos custos de produção;
	Integração de áudio e vídeo.	Grande quantidade de comerciais: poluição visual e auditiva.
Rádio	Seletividade do público;	Grande quantidade de comerciais;
	Baixo custo de produção;	Alto custo para audiência significativa;
	Alta frequência.	Apenas áudio.
Revistas	Seletividade do público (pode ser especializada ou não);	Altos custos de veiculação;
	Propaganda e possibilidade de conteúdo editorial.	Necessidade de exposição repetida do anúncio;
	Visual.	Pode haver grande quantidade de anúncios: poluição visual.
Jornais	Alto alcance em um único dia;	Pouca seletividade;
	Flexibilidade geográfica;	Altos custos de veiculação;
	Bom para comercialização e promoção.	Qualidade de reprodução medíocre.
(GOMES, 2007, p. 54)		



Ao analisar o quadro observamos alguns dos pontos fortes e fracos na utilização dos tipos de divulgação. Existem muitos outros que devem ser analisados de acordo com a capacidade de investimentos da empresa.

Existem empresas especializadas em marketing e propaganda, assim procurar uma empresa de publicidade para consultoria sobre o assunto é de fundamental importância para a escolha correta do veículo a ser utilizado para se chegar a um público específico.

## 2.4.4 Estrutura De Comercialização

O empreendedor deve analisar qual a estrutura para comercialização a ser utilizada pela empresa.

A observação do canal de distribuição de seus produtos deve ser acompanhado, o que favorecerá a logística de acesso ao cliente. Saber quais serão os meios mais adequados para se chegar aos clientes contribuirá para o cumprimento das metas referentes a vendas.

Assim, as respostas as perguntas abaixo facilitará a operacionalização desta estrutura.

- Quantos vendedores serão necessários?
- Os vendedores conhecem bem os produtos, sabendo explicar sobre eles e falando sobre suas vantagens competitivas?
- Quais são as vantagens de nossa empresa/produtos sobre os concorrentes?
- Será necessária a contratação de representantes comerciais para a venda em uma grande região?
- A empresa contará com vendedores externos?

As respostas as questões acima facilitará, ao empreendedor, a visualização da empresa dando-lhe condições de análise e tomada de decisões importantes para a comercialização dos produtos.

Conhecer bem o produto e a vocação da empresa facilitará a definição da **LOCALIZAÇÃO DO NEGÓCIO**. Pois a localização está diretamente relacionada com o ramo de atividades e com o público que se deseja atingir.

A localização precisa ser de acordo com o negócio escolhido, portanto a análise do mesmo envolve não somente a estrutura física do local, mas a consulta a órgãos responsáveis para se saber se aquele tipo de negócio pode ser empreendido naquele local.



É comum circulando por estradas Estaduais ou Federais, encontrar placas indicativas de áreas de domínio. Pois é de poder dos Estados e da Nação até 40 metros nas laterais das rodovias. Para construção nesses locais o DER ou o DENIT deve ser consultado.

Em determinados municípios é comum que em bairros residências não possam ser montadas alguns tipos de negócios. Exemplo: bares, boates, empresa que necessita de trânsito intenso de veículos de cargas e etc.

Segundo Rosa “um bom ponto comercial é aquele que gera um volume razoável de venda” (ROSA, 2007, p.36). Assim, o autor afirma que é importante a observação de alguns aspectos:

- Analise o contrato de locação, as condições de pagamento e o prazo do aluguel do imóvel;
- Verifique as condições de segurança da vizinhança;
- Observe a facilidade de acesso, o nível de ruído, as condições de higiene e limpeza e a existência de locais para estacionamento;
- Fique atento para a proximidade dos clientes que comprem seus produtos e o fluxo de pessoas na região;
- Lembre-se de certificar da proximidade de concorrentes;
- Avalie a proximidade dos fornecedores, pois isso influencia no prazo de entrega e no custo do frete;
- Visite o ponto pelo menos três vezes, em horários alternados, para verificar o movimento de pessoas e de veículos no local. (ROSA, 2007, P. 37)

O autor citado ainda acrescenta que nem sempre é bom comprar um imóvel para o início de um negócio, pois o investimento é grande e pode imobilizar um grande recurso que poderia ser utilizado como capital de giro (ROSA, 2007).

## 2.5 Plano Operacional

Rosa (2007) divide essa etapa do PN em 4 momentos importantes: definição do layout; capacidade produtiva/comercial/serviços; processos operacionais e necessidade de pessoal.





No **LAYOUT** o empreendedor possui a possibilidade de estudar a distribuição dos espaços no local escolhido, estabelecendo uma melhor operacionalização de acordo com o ramo e com a finalidade do negócio. Também conhecido como arranjo físico, o layout facilita os mecanismos de produção e ou comercialização de um determinado produto.

Perceba abaixo alguns layout e algumas de suas funcionalidades:



**APARTAMENTO:**

Distribuição dos móveis e utensílios;  
Espaços de circulação;  
Aproveitamento do espaço.



**SUPERMERCADO:**

Vagas no estacionamento;  
Fachada do supermercado;  
Aproveitamento dos espaços.



**INDÚSTRIA:**

Distribuição das máquinas;  
Aproveitamento do espaço;  
Operacionalização da produção.



**ESCRITÓRIO:**

Aproveitamento do espaço;  
Ambientação;  
comunicação entre os ambientes;

Na figura foi possível perceber os layouts de alguns empreendimentos e os possíveis benefícios de sua utilização, visto que o mesmo pode favorecer a diminuição do desperdício, aumento da eficácia na produção, além de melhorar o escoamento de produtos e facilidade de comunicação entre os diversos setores.

Verifique outras vantagens da utilização do layout:<sup>iii</sup>

- Minimizar investimentos em equipamentos;
- Minimizar tempo de produção;
- Utilizar espaço existente da forma mais eficiente possível;
- Providenciar ao operador um posto de trabalho seguro e confortável;
- Flexibilidade nas operações;
- Diminuir custo de tratamento do material;
- Reduzir variação dos tipos de equipamentos de tratamento do material;
- Melhorar processo de produção;
- Melhorar estrutura da empresa.





Observe os espaços onde frequenta: Supermercados, escolas, farmácias, escritórios etc. É possível que esses espaços sejam melhor significados? Pense na hipótese de ser o proprietário de um desses estabelecimentos e transcreva abaixo no mínimo 3 atitudes e os motivos para adequá-los a real necessidade dos clientes:

ESPAÇOS	ATITUDES PARA RESSIGNIFICAR OS ESPAÇOS	MOTIVOS
1.	a) b) c)	
2	a) b) c)	
3	a) b) c)	

### 2.5.1 Capacidade Produtiva

Conhecer a capacidade de produção, de comercialização e de prestação de serviços ajuda o empreendedor a ser assertivo nas ações, minimizando a “ociosidade e o desperdício” (Rosa, 2007).

Desta forma é importante responder algumas perguntas:

1. Qual a capacidade de produção com a estrutura da empresa?
2. Qual a capacidade de atendimento a clientes? Quantos podem ser atendidos por hora/dia/mês?
3. Qual o volume de produção inicial?
4. Qual a projeção nas vendas?
5. Existe um período do ano que determinado produto vende mais? Quais atitudes serão adotadas para acompanhar a **sazonalidade** do mercado?



6. Qual o tamanho do mercado?
7. E a disponibilidade financeira da empresa?

Estas e outras perguntas são importantes para ajudar o empreendedor a conhecer o seu projeto/negócio, proporcionando uma melhor tomada de decisões.



**SAZONALIDADE** – Segundo informações do IBGE: Produtos sazonais são aqueles que apresentam ciclos bem definidos de produção, consumo e preços. Resumidamente, existem épocas do ano em que a sua disponibilidade nos mercados varejistas ora é escassa, com preços elevados; ora é abundante, com preços baixos.

Consequentemente há uma combinação de reduzido nível de consumo e preços altos e vice-versa.

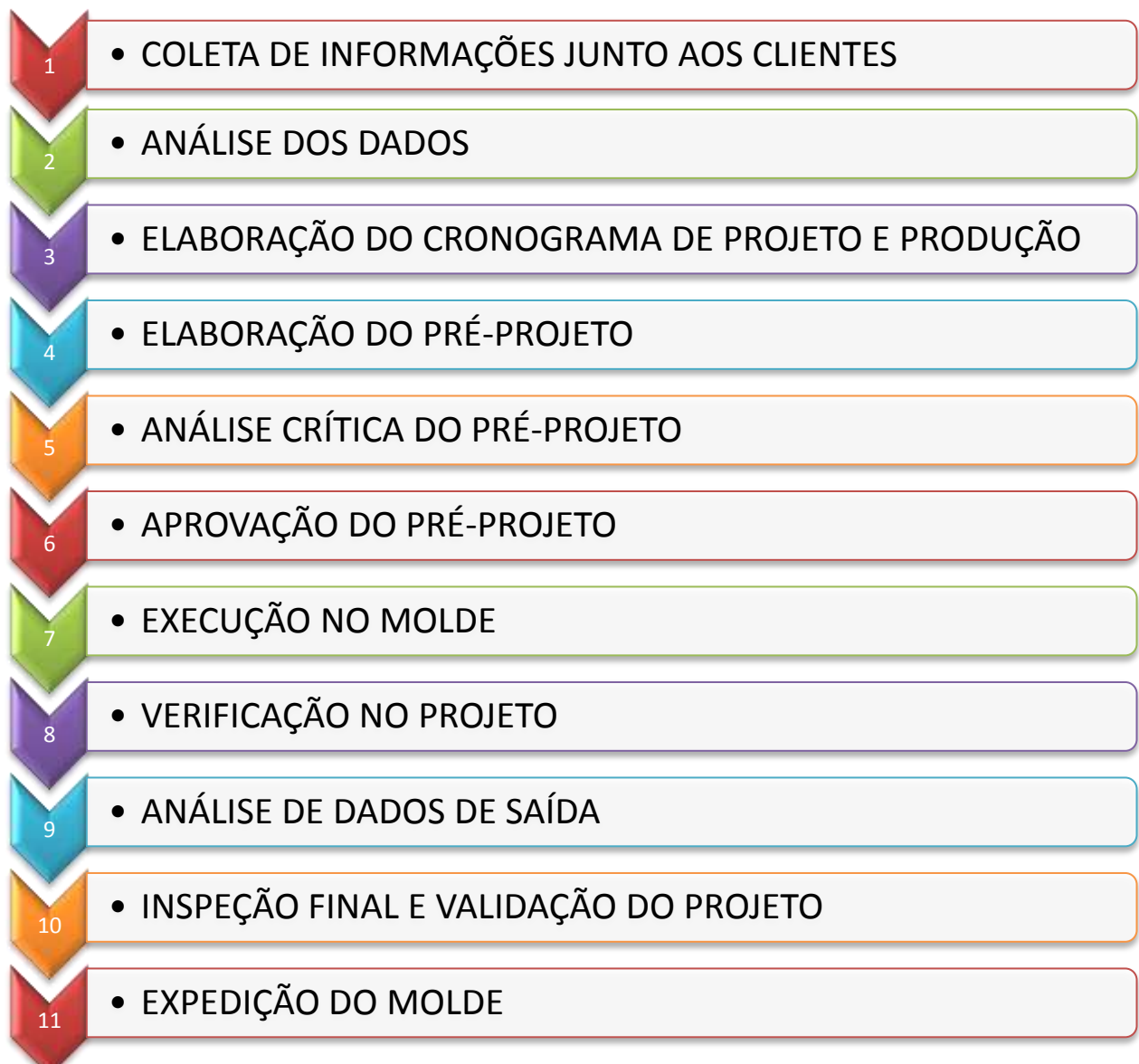
## 2.5.2 Processos Operacionais

De acordo com ROSA (2007) nos processos operacionais deve-se destacar a forma como a empresa irá funcionar. O empreendedor precisa ser minucioso nos detalhes, apontando detalhadamente todos os processos desde a elaboração de um produto/comercialização/prestação de serviços, inclusive, fazendo um passo a passo de todo o processo utilizado. Rosa acrescenta:

É o momento de registrar como a empresa irá funcionar. Você deve pensar em como serão feitas as várias atividades, descrevendo, etapa por etapa, como será a fabricação dos produtos, a venda de mercadorias, a prestação dos serviços e, até mesmo, as rotinas administrativas. (ROSA, 2007, p. 42)

Podemos comparar os processos operacionais com a receita de um bolo, onde é descrita detalhadamente todos os passos que devem ser dados para que o bolo fique pronto. Desde o local a ser utilizado, temperatura do fogão, separação dos ingredientes, tempo de cozimento e rendimento da receita.

Perceba abaixo a descrição de um esquema operacional:



### 2.5.3 Necessidades De Pessoal

É importante também fazer uma estimativa da quantidade de colaboradores que a empresa irá necessitar, assim é necessário que seja detalhado os cargos e as funções a serem desempenhadas e qual o perfil esperado dos colaboradores. Pode-se considerar os sócios do empreendimento, desde que esses executem funções específicas no negócio.

Tente responder as seguintes questões:

1. Quais as funções necessárias para a empresa?
2. Quais as funções chaves, sem as quais a empresa não funciona?

Descreva sucintamente as responsabilidades e as qualificações de cada colaborador, pensando nas suas responsabilidades e na qualificação para a função.



## 2.6 Plano Financeiro

De acordo com Dornelas (2005) a parte financeira de um Plano de Negócios é entendida como a mais difícil de ser elaborada. Visto que através desta etapa pretende-se transformar em números todas as outras partes do PN, como Sumário Executivo, Plano de Marketing e Plano Operacional.

Para um empreendimento começar a funcionar é necessário recursos financeiros, seja para alugar/construir um espaço físico, para registro oficial do negócio, para compra de equipamentos, matéria prima, móveis, utensílios, ferramentas entre tantas outras despesas inerentes ao início de um negócio. “Nenhuma empresa pode ser aberta sem um mínimo de capital inicial, nem pode funcionar sem algum capital de giro.” (CHIAVENATO, 2007, p. 223).

O autor afirma ainda que as empresas são “organizações sociais” que necessitam de recursos para atingir seus objetivos. Diferenciando-se os objetivos entre as empresas que buscam o lucro e aquelas que não visam o mesmo, como muitas organizações não governamentais (ONGs), Organização da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP, entre outras. É importante frisar que o lucro nada mais é do que o excedente entre a “a receita obtida e a despesa efetuada em uma determinada operação.” (CHIAVENATO, 2007, p. 223).

A viabilidade econômica e financeira de um empreendimento ajuda a comprovar se a empresa é capaz de produzir fundos necessários para atender todas as demandas financeiras e aquelas relativas ao seu funcionamento, sua operação. Através da viabilidade os sócios são capazes de descobrir se a rentabilidade é atrativa para se investir no negócio.

Por meio de projeções financeiras os empreendedores identificam possíveis resultados futuros das decisões tomadas hoje. É importante saber que todas as projeções de decisões tomadas no PN levam a números, sendo a análise financeira importantíssima pra saber se o negócio é realmente viável ou não.



“Quais os conhecimentos financeiros necessários para que o futuro empreendedor possa desenvolver com sucesso um novo negócio? A resposta depende do tipo de negócio e, sobretudo, do seu potencial de lucro e crescimento. Negócios mais simples como restaurantes, corretoras de imóveis e butiques exigem um mínimo de conhecimento financeiro; já fábricas de periféricos para microcomputadores, corretoras de valores e supermercados



exigem um conhecimento financeiro mais sofisticado.” (DEGEN, 1989, p. 146). Faz parte do comportamento empreendedor buscar apoio de especialistas caso tenha alguma dificuldade na elaboração do PN e na gestão dos recursos financeiros.

## 2.6.1 Investimentos Fixos

São os investimentos com compra de imóveis (cômodo, terreno, lotes, galpões, casas), com a aquisição de máquinas, equipamentos, móveis, utensílios, veículos. Enfim tudo aquilo que acaba se tornando patrimônio da empresa e que podem ser vendidos e convertidos em dinheiro para a empresa, caso esta necessite.

Assim os investimentos fixos são todos os bens necessários para que a empresa funcione adequadamente.



- 1) É importante não fazer immobilizações desnecessárias, ou seja, muitas vezes é mais interessante alugar um imóvel do que comprar ou construir.
- 2) O empreendedor pode também terceirizar parte da produção, o que diminuirá o investimento necessário com máquinas e equipamentos.
- 3) Na hipótese da necessidade de compra de equipamentos/materiais é importante um criterioso estudo de mercado, pois assim o empreendedor pode comprar mais por menos, além de se apropriar de garantias mais adequadas e longas de acordo com suas necessidades.

## 2.6.2 Capital De Giro

O Capital de Giro compreende todos os gastos operacionais importantes e necessários para o início das atividades. O empreendedor necessita de recursos próprios ou de terceiros para bancar aluguel de imóvel, pró-labore, salários, encargos, honorários do contador, telefone, depreciações, luz, materiais de limpeza, água entre outros gastos que deverão ser bancados antes que a empresa tenha receitas próprias.

Perceba abaixo alguns fatores que proporcionam o aumento ou a diminuição de capital de giro.



O QUE AUMENTA A NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO	O QUE DIMINUI A NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO
<ul style="list-style-type: none"><li>• Vendas com prazos longos de pagamento.</li><li>• Cobranças ineficiente dos clientes em atraso.</li><li>• Compras à vista.</li><li>• Prazos menores para pagamento de fornecedores.</li><li>• Investimento elevado em estoques.</li><li>• Compra de ativos operacionais.</li><li>• Retiradas excessivas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vendas à vista.</li><li>• Cobrança eficiente dos clientes.</li><li>• Reinvestimento dos lucros.</li><li>• Prazos longos para pagamentos de fornecedores.</li><li>• Maior lucratividade do negócio.</li><li>• Giro mais rápido dos estoques.</li><li>• Venda de ativos desnecessários ao negócio.</li><li>• Aumento de capital com recursos próprios.</li></ul>
Fonte: Guia PEGN: como montar seu próprio negócio. Apud CHIAVENATO, 2007, p. 234.	



Consulte o Manual: Como Elaborar um Plano de Negócios –SEBRAE, páginas 46 a 51 e aprenda a fazer o cálculo do estoque inicial e do caixa mínimo necessário.

### 2.6.3 Investimentos Pré-Operacionais

São todos os gastos realizados antes do início das atividades da empresa, ou seja, antes que a empresa comece a faturar terá uma série de despesas, como: reforma do imóvel, taxas de registro da empresa na junta comercial e órgãos públicos, etc.

### 2.6.4 Investimento Total

Rosa (2007) aponta que ao estimar os valores correspondentes para os investimentos fixos, financeiros e pré-operacionais o empreendedor terá condições de apurar o montante necessário a ser investido no negócio. Esse valor é obtido com a somatória dos itens abaixo.



Assim, para levantamento dos valores totais a serem investidos na empresa, basta fazer o somatório da Estimativa dos Investimentos fixos, do Capital de Giro, e da Estimativa de Investimentos pré-operacionais.

Desta forma o empreendedor terá condições de avaliar a fonte de recursos para o empreendimento, ou seja, os investimentos serão feitos “a partir de recursos próprios (investimento dos proprietários) ou de terceiros (pessoas externas, ou instituições financeiras).” (ROSA, 2007, p. 54).

Observe algumas dicas de Rosa:

“Pense em como e onde irá buscar os recursos para iniciar ou ampliar o negócio. Você dispõe do capital necessário para isso (recursos próprios) ou será necessário recorrer a bancos (recursos de terceiros), por exemplo?



Ao fazer uso de financiamento, procure saber quais são as linhas de crédito para pequenas empresas. Peça ao gerente do banco escolhido orientações sobre o que pode ser financiado, até quanto, a taxa de juros, a carência e o prazo de pagamento, a documentação e as garantias exigidas.

Verifique se você está apto a atender essas condições e se a empresa irá gerar resultados que possibilitem a quitação do financiamento. Caso contrário, busque alternativas, mesmo que, para isso, tenha que adiar o projeto ou iniciar um empreendimento menor.” (ROSA, 2007, p. 55)

## 2.6.5 Estimativa De Faturamento Mensal Da Empresa



Fazer a estimativa do faturamento mensal da empresa é uma tarefa que exige certa dedicação por parte do empreendedor, visto que antes mesmo de começar as vendas é necessário pesquisar e identificar os preços praticados pelos concorrentes diretos e o quanto os potenciais clientes estão dispostos a pagar pelo seu produto. Assim, pautando-se nas informações obtidas no mercado o empreendedor pode “multiplicar a quantidade de produtos a serem oferecidos pelo seu preço de venda.” (ROSA, 2007, p. 56).

É importante saber que as projeções são sempre feitas de acordo com o cruzamento de informações entre o potencial do mercado consumidor com a capacidade produtiva/comercial do negócio.

## 2.6.6 Estimativa De Custos

Outro fator extremamente importante é o levantamento dos custos do negócio. Assim, observe abaixo alguns que não devem ser esquecidos.

Custos	O que é:
<b>Matéria-prima.</b>	Sub-produto ou insumo que geralmente as indústrias utilizam para confeccionar seus produtos. Exemplo: <ul style="list-style-type: none"><li>• para a fabricação do pão francês existem alguns ingredientes básicos, como: farinha de trigo, sal, fermento, água, açúcar...</li><li>• madeira é matéria prima para a confecção de móveis, ferramentas, barcos, esculturas...</li><li>• ferro é matéria prima para construção, serralheria...</li></ul>
<b>Materiais diretos.</b>	São os materiais integrantes do produto acabado.
<b>Terceirizações</b>	É uma prática que visa a diminuição dos custos e o aumento da qualidade. Tem a finalidade de descentralizar a terceiros, serviços.
<b>Comercialização</b>	Nos custos com a comercialização podemos considerar os gastos com impostos (SIMPLES NACIONAL ou IRPJ, IPI, PIS, COFINS, CONTRIBUIÇÕES SOCIAIS, ICMS, ISS ...) e comissão a vendedores





Custos	O que é:
<b>Materiais diretos e/ou mercadorias vendidas</b>	Os custos com materiais diretos – CMD e os Custos com Mercadorias Vendidas – CMV representam os custos com a venda ou com a fabricação do produto. Para saber qual é este custo será necessário a multiplicação da quantidade estimada de vendas pelo custo de produção. (ROSA, 2007, p. 62)
<b>Mão-de-obra</b>	O número de funcionários e o valor a ser pago a cada um determinará os custos com mão-de-obra. É importante frizar que além dos salários, deve-se considerar os encargos sociais (FGTS, férias, 13º salário, INSS, horas-extras, aviso prévio, etc.
<b>Depreciação</b>	São os cálculos necessários que permitem ao empreendedor considerar o desgaste na utilização de ferramentas, móveis, equipamentos, imóveis e veículos.

A receita federal estipulou para efeito de vida útil alguns prazos **de depreciação** para os produtos abaixo:

- Imóveis – 25 anos;
- Máquinas – 10 anos;
- Equipamentos – 5 anos;
- Móveis e utensílios – 10 anos;
- Veículos – 5 anos;
- Computadores – 5 anos;



Consulte os endereços abaixo para maiores informações:

<http://www.receita.fazenda.gov.br/pessoajuridica/dipj/2005/pergresp2005/pr360a373.htm>

<http://www.mmcontabilidade.com.br/flash/taxasdepreciacao.htm>

<http://www.cpcon.eng.br/gestao-patrimonial/gestao-e-financas/depreciacao-gestao-patrimonial/>

MANUAL: Como Elaborar um Plano de Negócios -  
[http://www.sebraemg.com.br/Geral/VisualizadorConteudo.aspx?cod\\_conteudo=1943&cod\\_areasuperior=31&cod\\_areaconteudo=593&cod\\_pasta=594&navegacao=PARA\\_SUA\\_EMPRESA/Série\\_Como\\_Elaborar/Como\\_Elaborar\\_um\\_Plano\\_de\\_Negócio&cod\\_paginaconteudo=653](http://www.sebraemg.com.br/Geral/VisualizadorConteudo.aspx?cod_conteudo=1943&cod_areasuperior=31&cod_areaconteudo=593&cod_pasta=594&navegacao=PARA_SUA_EMPRESA/Série_Como_Elaborar/Como_Elaborar_um_Plano_de_Negócio&cod_paginaconteudo=653)



Para considerar o valor de depreciação de um automóvel, devemos considerar os seguintes cálculos;

Valor do veículo: R\$ 50.000,00 – 5 anos para depreciação (20% ao ano –  $5 \times 20 = 100\%$ )



Cálculo:

Depreciação anual:  $\frac{50.000,00}{5} = 10.000,00$  ao ano.

Depreciação mensal:  $\frac{10.000,00}{12} = 833,33$  ao mês.

O cálculo acima indica que o veículo adquirido por R\$ 50.000,00, a cada mês vale R\$ 833,33 a menos. No final de 5 anos é necessário adquirir um veículo mais novo e mais eficiente.

“\* Essas informações funcionam como referência e não devem ser seguidas como regra;

\* em algumas atividades empresariais, máquinas e equipamentos sofrem desgastes maiores. Isso deve ser considerado no cálculo da depreciação;

\* lembre-se de que máquinas e equipamentos sucateados têm maiores custos de manutenção, além de produtividade mais baixa.(ROSA, 2007p. 65)

**Verifique a tabela de depreciação em Rosa (2007, p. 64) e faça os cálculos de depreciação dos equipamentos, imóveis, máquinas e computadores de sua empresa.**

## 2.6.7 Estimativa Dos Custos Fixos Operacionais Mensais

Rosa destaca: “Os custos fixos são todos os gastos que não se alteram em função do volume de produção ou de quantidade vendida em um determinado período.” (ROSA, 2007, p. 65) Desta forma mesmo que caia o volume de produção, ou a quantidade das vendas, as despesas referentes a aluguel, energia elétrica, telefone, celular, internet, salários, continuam. Assim sendo, a empresa terá que arcar com esses custos.

O quadro abaixo, baseado no Software do SEBRAE, apresenta alguns itens considerados custos fixos operacionais mensais:

### CUSTOS FIXOS OPERACIONAIS MENSAIS

Aluguel, condomínio, IPTU, energia elétrica, telefone, honorários do contador, pró-labore, manutenção dos equipamentos, salários e encargos, material de limpeza, material de escritório, taxas diversas, serviços de terceiros, depreciação, contribuição empreendedor individual, outras despesas...



Observe a diferenciação entre custos fixos e variáveis, segundo Dolabela:

“**CUSTOS FIXOS:** São os valores monetários pagos pelos recursos utilizados para manter o funcionamento do negócio. Aqueles que não mantêm proporcionalidade direta com a quantidade produzida. Geralmente são custos gerados nas áreas de apoio da empresa.



**CUSTOS VARIÁVEIS:** São os valores monetários pagos para obter e utilizar recursos aplicados para produzir os produtos ou serviços. Eles mantêm proporcionalidade direta com a quantidade produzida. Se a produção aumenta, os custos variáveis aumentam. Exemplos: matéria-prima para produção, embalagens, comissões sobre vendas, royalties, fretes e outros.” (DOLABELA, 2008, p. 215).

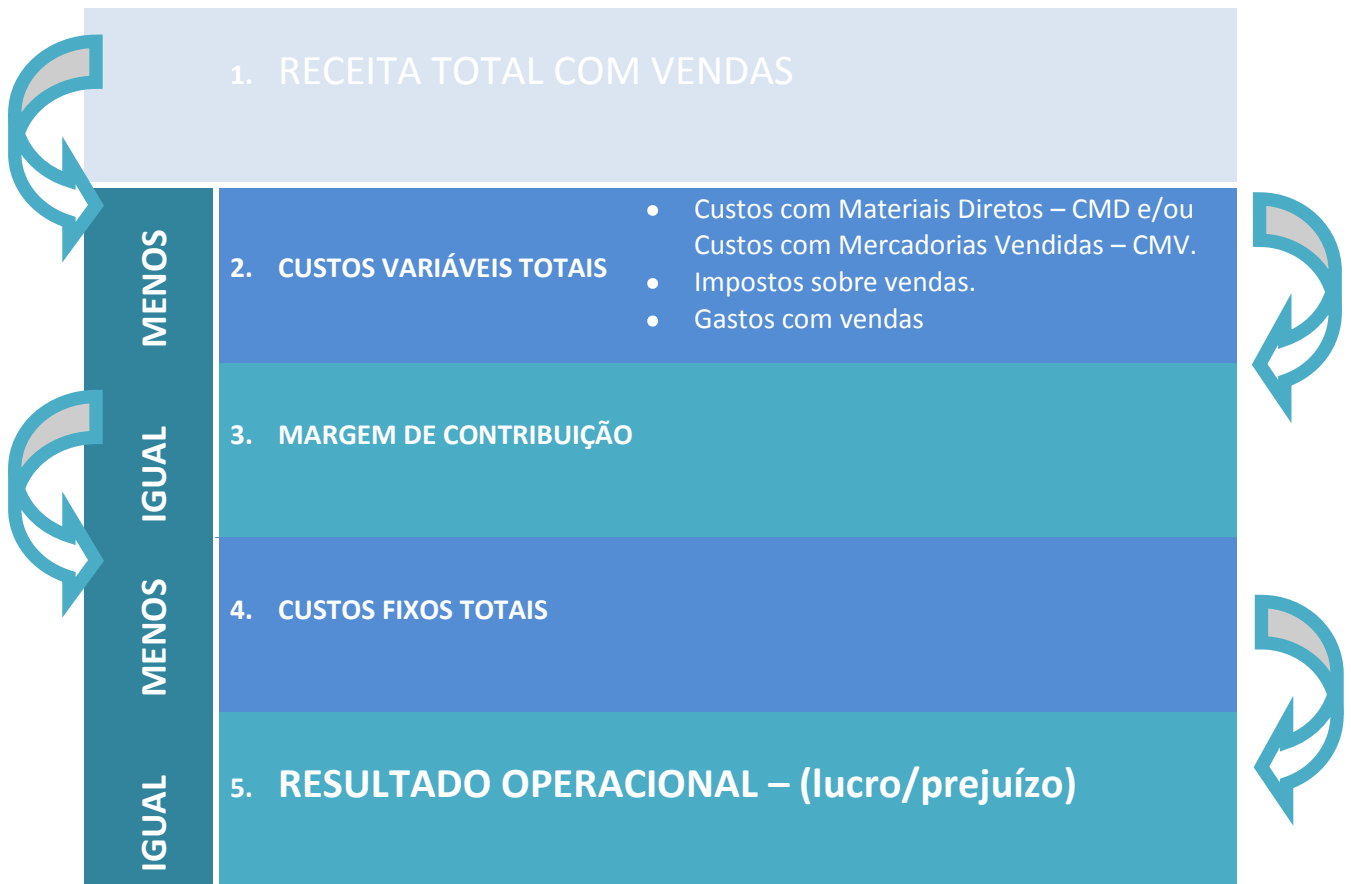
## 2.6.8 Demonstrativo De Resultados

O empreendedor ao levantar todas as receitas e todos os custos do empreendimento será capaz de saber o resultado do negócio, ou seja, poderá chegar a conclusão se a empresa é viável ou inviável economicamente.





Para saber se o negócio apresenta lucro ou prejuízo é necessário seguir a ordem abaixo:



Após saber o valor da Receita Total com Vendas diminua os custos variáveis totais para encontrar a margem de contribuição. Em seguida diminua os custos fixos totais da margem de contribuição para encontrar o resultado operacional. Desta forma será possível saber se a empresa está dando lucro ou prejuízo.

### 2.6.9 Indicadores De Viabilidade Ponto De Equilíbrio

Ponto de Equilíbrio – PE, representa o quanto a empresa precisa faturar em um determinado período para pagar todos os custos (ROSA, 2007).

Para descobrir o PE de seu negócio basta fazer o seguinte cálculo matemático:



$$\text{PE (PONTO DE EQUILÍBRIO)} = \frac{\text{Custo Fixo Total}}{\text{Índice da margem de contribuição}}$$

$$\text{ÍNDICE DA MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO} = \frac{\text{Margem de Contribuição (Receita total – Custo Variável Total)}}{\text{Receita total}}$$

Os dados acima poderão ser obtidos no Demonstrativo de Resultados do seu Plano de Negócios, assim, caso você esteja utilizando o Software do SEBRAE, ou a versão em Excel disponibilizado para nossas atividades, vá até a etapa correspondente ao Plano Financeiro e encontre no último quadro o demonstrativo que conste a margem de contribuição, os custos fixos e a receita total da empresa.

Verifique o exemplo abaixo:

Valores anuais:	
<b>Receita Total</b>	R\$ 250.000,00
<b>Custo Variável Total</b>	R\$ 170.000,00
<b>Custo Fixo Total</b>	R\$ 21.000,00

$$\text{ÍNDICE DA MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO} = \frac{\text{Margem de Contribuição (R\$ 250.000,00 – R\$ 170.000,00)}}{\text{R\$ 250.000,00}} = 0,32$$

$$\text{PE (PONTO DE EQUILÍBRIO)} = \frac{\text{R\$ 21.000,00}}{0,32} = \text{R\$ 65.625,00}$$

A informação acima indica que a empresa precisará faturar R\$ 65.625,00 ao ano para cobrir todos os seus custos.

Rosa acrescenta as seguintes informações:



“\* O ponto de equilíbrio também pode ser calculado em unidades vendidas. Entretanto, para as empresas que trabalham com uma grande variedade de produtos ou serviços, é recomendável calcular o ponto de equilíbrio em faturamento.

“\* Concentre seus esforços para que o empreendimento ultrapasse o ponto de equilíbrio, pois, somente assim, você irá obter lucro.” (ROSA, 2007, p. 68).



Verifique os valores anuais das empresas abaixo e encontre o Ponto de Equilíbrio.

Valores anuais da empresa “Doce Mel”	
<b>Receita Total</b>	R\$ 28.980,00
<b>Custo Variável Total</b>	R\$ 13.141,00
<b>Custo Fixo Total</b>	R\$ 2.843,00

Valores anuais da empresa “Carretos e Cia”	
<b>Receita Total</b>	R\$ 346.842,00
<b>Custo Variável Total</b>	R\$ 243.923,00
<b>Custo Fixo Total</b>	R\$ 28.098,00

Valores anuais da empresa “Cerv&spetinho ”	
<b>Receita Total</b>	R\$ 725.978,00
<b>Custo Variável Total</b>	R\$ 531.065,00
<b>Custo Fixo Total</b>	R\$ 125.435,00

Aponte o Ponto de Equilíbrio das empresas relacionadas:

<b>Doce Mel</b>	=	_____
<b>Carretos e Cia</b>	=	_____
<b>Cerv&amp;spetinho</b>	=	_____

## 2.6.10 Lucratividade

Conforme Rosa (2007), a lucratividade é um importante indicador econômico, visto que pode indicar o percentual de lucro do negócio, sendo possível que o empreendedor perceba sua competitividade no mercado. Quanto maior a lucratividade, maior será a capacidade de competição da empresa, visto que o empreendedor poderá investir mais em propagandas, na compra de máquinas e equipamentos, na diversificação dos produtos e serviços, etc.



O cálculo utilizado para obtenção da LUCRATIVIDADE é bem simples, conforme a seguir:

$$\text{LUCRATIVIDADE} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Receita Total}} \times 100$$

Valores anuais:	
<b>Receita Total</b>	R\$ 250.000,00
<b>Lucro Líquido</b>	R\$ 59.000,00

$$\text{LUCRATIVIDADE} = \frac{\text{R\$ 59.000,00}}{\text{R\$ 250.000,00}} \times \frac{10}{0} = 23,6 \%$$

A informação acima indica que dos R\$ 250.000,00 de receita total, a empresa teve um lucro líquido de R\$ 80.000,00 e uma lucratividade de 23,6 % ao ano.



Verifique os valores anuais das empresas abaixo e encontre o índice de lucratividade.

Valores anuais da empresa “Doce Mel”	
<b>Receita Total</b>	R\$ 28.980,00
<b>Custo Variável Total</b>	R\$ 13.141,00
<b>Custo Fixo Total</b>	R\$ 2.843,00
<b>Lucro Líquido</b>	R\$ 12.996,00

Valores anuais da empresa “Carretos e Cia”	
<b>Receita Total</b>	R\$ 346.842,00
<b>Custo Variável Total</b>	R\$ 243.923,00
<b>Custo Fixo Total</b>	R\$ 28.098,00
<b>Lucro Líquido</b>	R\$ 74.821,00





Valores anuais da empresa “Cerv&spetinho”	
Receita Total	R\$ 725.978,00
Custo Variável Total	R\$ 531.065,00
Custo Fixo Total	R\$ 125.435,00
Lucro Líquido	R\$ 69.478,00

Aponte a Lucratividade das empresas relacionadas:

Doce Mel	=	_____
Carretos e Cia	=	_____
Cerv&spetinho	=	_____

## 2.6.11 Rentabilidade

A lucratividade mede o retorno do capital investido. Por meio deste índice o empreendedor terá condições de saber o percentual / ano de retorno do Capital investido no negócio. Para se conseguir chegar ao resultado do mesmo, basta dividir o lucro líquido pelo investimento total.



Investimento total é composto pelos: **Investimentos fixos, Capital de Giro e Investimentos pré-operacionais.**

Observação: No Software do SEBRAE o resultado do Investimento Total aparecerá no campo 5.4.

$$\text{RENTABILIDADE} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Investimento Total}} \times 100$$

Exemplo:

Valores anuais:	
Lucro Líquido	R\$ 59.000,00 / ano
Investimento Total	R\$ 450.000,00

$$\text{RENTABILIDADE} = \frac{\text{R\$ 59.000,00}}{\text{R\$ 450.000,00}} \times 100 = 13 \% \text{ ao ano}$$



A informação acima indica que no exemplo citado o empresário recupera, ao ano, 13% dos valores investidos.



Verifique os valores anuais das empresas abaixo e encontre o índice de Rentabilidade.

Valores anuais da empresa “Doce Mel”	
<b>Investimento Total</b>	R\$ 23.645,00
<b>Receita Total</b>	R\$ 28.980,00
<b>Custo Variável Total</b>	R\$ 13.141,00
<b>Custo Fixo Total</b>	R\$ 2.843,00
<b>Lucro Líquido</b>	R\$ 12.996,00

Valores anuais da empresa “Carretos e Cia”	
<b>Investimento Total</b>	R\$ 453.574,00
<b>Receita Total</b>	R\$ 346.842,00
<b>Custo Variável Total</b>	R\$ 243.923,00
<b>Custo Fixo Total</b>	R\$ 28.098,00
<b>Lucro Líquido</b>	R\$ 74.821,00

Valores anuais da empresa “Cerv&spetinho ”	
<b>Investimento Total</b>	R\$ 634.243,00
<b>Receita Total</b>	R\$ 725.978,00
<b>Custo Variável Total</b>	R\$ 531.065,00
<b>Custo Fixo Total</b>	R\$ 125.435,00
<b>Lucro Líquido</b>	R\$ 69.478,00

Aponte a Rentabilidade das empresas relacionadas:

**Doce Mel**                    =                    \_\_\_\_\_

**Carretos e Cia**                    =                    \_\_\_\_\_

**Cerv&spetinho**                    =                    \_\_\_\_\_



## 2.6.12 Prazo De Retorno Do Investimento

Este índice auxilia o empreendedor a descobrir o prazo em anos, em que o empreendedor terá o retorno do investimento. Enquanto na Rentabilidade percebe-se o percentual ao ano, encontramos a quantidade de anos para se obter o retorno do investimento.

$$\text{PRAZO DE RETORNO DO INVESTIMENTO} = \frac{\text{Investimento Total}}{\text{Lucro Líquido}}$$

Exemplo:

Valores anuais:	
<b>Lucro Líquido</b>	R\$ 59.000,00 / ano
<b>Investimento Total</b>	R\$ 450.000,00

$$\text{PRAZO DE RETORNO DOS INVESTIMENTOS} = \frac{\text{R\$ 450.000,00}}{\text{R\$ 59.000,00}} = 7,6 \text{ anos}$$

O exemplo acima indica que em 7,6 anos o empreendedor terá o retorno dos valores investidos.



Verifique os valores anuais das empresas abaixo e encontre o Prazo de Retorno dos Investimentos.

Valores anuais da empresa “Doce Mel”	
<b>Investimento Total</b>	R\$ 23.645,00
<b>Receita Total</b>	R\$ 28.980,00
<b>Custo Variável Total</b>	R\$ 13.141,00
<b>Custo Fixo Total</b>	R\$ 2.843,00
<b>Lucro Líquido</b>	R\$ 12.996,00



Valores anuais da empresa “Carretos e Cia”	
<b>Investimento Total</b>	R\$ 453.574,00
<b>Receita Total</b>	R\$ 346.842,00
<b>Custo Variável Total</b>	R\$ 243.923,00
<b>Custo Fixo Total</b>	R\$ 28.098,00
<b>Lucro Líquido</b>	R\$ 74.821,00

Valores anuais da empresa “Cerv&spetinho ”	
<b>Investimento Total</b>	R\$ 634.243,00
<b>Receita Total</b>	R\$ 725.978,00
<b>Custo Variável Total</b>	R\$ 531.065,00
<b>Custo Fixo Total</b>	R\$ 125.435,00
<b>Lucro Líquido</b>	R\$ 69.478,00

Aponte o Prazo de Retorno dos Investimentos das empresas relacionadas:

<b>Doce Mel</b>	=	_____
<b>Carretos e Cia</b>	=	_____
<b>Cerv&amp;spetinho</b>	=	_____

## 2.7 Construção de Cenários

Por mais que o empreendedor estruture um bom Plano de Negócios, sempre poderá encontrar surpresas no mercado, sendo assim é aconselhável que seja estabelecido alguns cenários pessimistas e otimistas para favorecer a tomada de atitudes assertivas, a fim de evitar prejuízos.

O estudo realizado por meio do PN indicará o cenário provável, assim, se tudo correr e acontecer da forma que foi previsto no estudo, corroborará para a confirmação dos resultados.

Desta forma ao preencher adequadamente o Software do SEBRAE, o empreendedor poderá perceber que o item 6.1 – Cenário Provável, repetirá os números obtidos no campo 5.12 – Demonstrativo de Resultados.



Com base nos resultados faça novos cálculos e estabeleça um percentual aquém do encontrado acima que poderá indicar o cenário pessimista e um percentual acima que indicará o cenário otimista.

Verifique a figura abaixo copiada de um PN elaborado a partir do Software do SEBRAE:

#### 6 - Construção de Cenário

Receita (pessimista)	40,00 %	Receita (otimista)	20,00 %
Custo (pessimista)	10,00 %	Custo (otimista)	5,00 %

Descrição	Cenário provável		Cenário pessimista		Cenário otimista	
	Valor	(%)	Valor	(%)	Valor	(%)
1. Receita total com vendas	R\$ 76.689,30	100,00	R\$ 46.013,58	100,00	R\$ 92.027,16	100,00
2. Custos variáveis totais						
2.1 (-) Custos com materiais diretos e ou CMV	R\$ 24.699,55	32,21	R\$ 27.169,51	59,05	R\$ 23.464,57	25,50
2.2 (-) Impostos sobre vendas	R\$ 7.515,55	9,80	R\$ 8.267,11	17,97	R\$ 7.139,77	7,76
2.3 (-) Gastos com vendas	R\$ 0,00	0,00	R\$ 0,00	0,00	R\$ 0,00	0,00
Total de Custos Variáveis	R\$ 32.215,10	42,01	R\$ 35.436,61	77,01	R\$ 30.604,35	33,26
3. Margem de contribuição	R\$ 44.474,20	57,99	R\$ 10.576,97	22,99	R\$ 61.422,82	66,74
4. (-) Custos fixos totais	R\$ 7.465,44	9,73	R\$ 8.211,98	17,85	R\$ 7.092,17	7,71
Resultado Operacional	R\$ 37.008,76	48,26	R\$ 2.364,99	5,14	R\$ 54.330,65	59,04

Perceba que o empreendedor que fez o Plano estabeleceu um cenário pessimista considerando uma queda na receita de 40% e um aumento de 10% nos custos em comparação ao cenário provável.

O mesmo foi feito para chegar ao cenário otimista, onde foi considerado um aumento de 20% na receita e uma queda de 5% nos custos em comparação com o cenário provável.

Ao estabelecer cenários é possível ações corretivas e preventivas a fim de melhorar as projeções e garantir um lucro mais favorável diante das conjunturas de estruturação do negócio, econômicas e sociais do país.

No contexto de um cenário pessimista, os custos podem ser reduzidos, alguns setores/serviços podem ser terceirizados, redução do número de funcionários, pode-se buscar novos fornecedores, fazer um plano de marketing mais ousado entre outras ações.



Para o cenário otimista pode ser necessário o aumento de colaboradores para acompanhar e atender a demanda, melhorar as instalações, campanha de marketing para fidelização da marca, aumentar a oferta e variedade de produtos, etc.



Rosa aponta algumas possibilidades que devem ser consideradas na construção de cenários:

“\* Nos primeiros meses, as vendas serem menores que o previsto; \* O início das atividades ser um pouco mais demorado que o programado; \* Estratégias de marketing podem não surtir os efeitos esperados no curto prazo; \* Necessidade de obter mais recursos financeiros que o previamente planejado; \* Possíveis reações de concorrentes.” (ROSA, 2007, p. 73)

## 2.8 Avaliação estratégica matriz f.o.f.a.

A análise S.W.O.T. (análise F.O.F.A. em português) é uma excelente ferramenta gerencial que pode auxiliar na análise do ambiente interno e externo da empresa. O objetivo principal da Matriz é identificar as **F**orças, **O**portunidades, **F**raquezas e **A**meaças do negócio, permitindo ao empreendedor se tornar mais competitivo e eficiente no mercado.

Para visualizar a leitura e favorecer uma análise, a matriz é sempre feita por meio de quadrantes, observe abaixo a explicação retirada do manual: “Como elaborar um plano de negócios.”

### **FORÇAS**

#### **Faça uso das forças**

São características internas da empresa ou de seus donos que representam vantagens competitivas sobre seus concorrentes ou uma facilidade para atingir os objetivos propostos.

Exemplos:

- Atendimento personalizado ao cliente
- Preço de venda competitivo
- Equipe treinada e motivada

### **OPORTUNIDADES**

#### **Explore as oportunidades**

São situações positivas do ambiente externo que permitem à empresa alcançar seus objetivos ou melhorar sua posição no mercado.

Exemplos:

- Existência de linhas de financiamento
- Poucos concorrentes na região



- Localização estratégica da empresa

- Aumento crescente da demanda
- Disponibilidade de bons imóveis para locação

## **FRAQUEZAS**

### **Elimine as fraquezas**

São fatores internos que colocam a empresa em situação de desvantagem frente à concorrência ou que prejudicam sua atuação no ramo escolhido.

Exemplos:

- Pouca qualificação dos funcionários
- Indisponibilidade de recursos financeiros (capital)
- Falta de experiência anterior no ramo
- Custos de manutenção elevados

## **AMEAÇAS**

### **Evite as ameaças**

São situações externas nas quais se têm pouco controle e que colocam a empresa diante de dificuldades, ocasionando a perda de mercado ou a redução de sua lucratividade.

Exemplos:

- Impostos elevados e exigências legais rigorosas
- Existência de poucos fornecedores
- Escassez de mão-de-obra qualificada
- Insegurança e violência na região

**Retirado de ROSA, 2007, p. 76 e 77**

Para realizar uma boa análise da Matriz F.O.F.A. é indicado que o empreendedor escute todas as pessoas envolvidas com o projeto, além de funcionários e colaboradores.

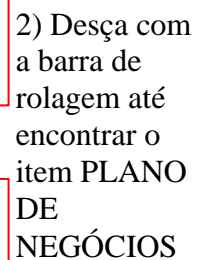
É importante frizar que uma oportunidade pode ser ao mesmo tempo uma ameaça, como exemplo podemos pensar no crescimento do setor onde se atua, ao mesmo tempo que é uma oportunidade pode se tornar uma ameaça pelo surgimento de novos concorrentes.

Desta forma este tipo de avaliação tem que ser realizada constantemente para se rever caminhos e possibilidades.

Todo projeto deve ser avaliado constantemente, implicando análise de resultados alcançados e a sua consequente comparação com os resultados projetados. Uma boa avaliação é importante para redirecionamento de caminhos.



➤ **Acesse o site do SEBRAE – MG:**



[http://www.sebraemg.com.br/Geral/login.aspx?ReturnUrl=http%3a%2f%2fwww.sebraemg.com.br%2fGeral%2fArquivo\\_get.aspx%3fcod\\_documento%3d1694&cod\\_conteudo=4993&cod\\_areasuperior=31&cod\\_areaconteudo=593&cod\\_pasta=651&navegacao=PARA SUA EMPRESA%2fS%u00e9rie Como Elaborar%2fSoftware Plano de Neg%u00f3cio%2fSoftware Plano de Neg%u00f3cios 2.0&pessoa=2](http://www.sebraemg.com.br/Geral/login.aspx?ReturnUrl=http%3a%2f%2fwww.sebraemg.com.br%2fGeral%2fArquivo_get.aspx%3fcod_documento%3d1694&cod_conteudo=4993&cod_areasuperior=31&cod_areaconteudo=593&cod_pasta=651&navegacao=PARA SUA EMPRESA%2fS%u00e9rie Como Elaborar%2fSoftware Plano de Neg%u00f3cio%2fSoftware Plano de Neg%u00f3cios 2.0&pessoa=2)

## Cadastro de Clientes

**SOU CLIENTE CADASTRADO** !

Se você é cliente do Portal SEBRAE MINAS, escolha uma das opções abaixo:

**CLIENTE CADASTRADO**

PESSOA FÍSICA

PESSOA JURÍDICA

Esqueceu sua senha? Clique para recuperá-la:  
Pessoa Física ou Pessoa Jurídica

**NÃO SOU CLIENTE CADASTRADO** X

Para utilizar os serviços restritos do Portal SEBRAE MINAS você precisa se cadastrar. O cadastro é totalmente gratuito.

- Cadastre-se grátis [clique aqui](#)
- Para conhecer os benefícios e a política de segurança oferecida pelo Portal, [clique aqui](#)

**CLIENTE NÃO CADASTRADO** – clique no indicado e preencha o cadastro, depois baixe o software.

Para quem já é cadastrado, ao clicar em Pessoa Física, aparecerá:

**SOU CLIENTE CADASTRADO** !

Preencha os campos abaixo, para acessar o seu cadastro.

CPF:

Senha:

Se você acessar o site com o objetivo de utilizar o Portal SEBRAE MINAS para a sua empresa ou empresas, você será cadastrado como uma Pessoa Física.

CNPJ:

**CONFIRMAR DADOS**

**CPF**

O CPF deve ser informado sem traços, pontos ou espaços. O sistema coloca os pontos e traços automaticamente.

**Digite seu CPF e Senha, depois clique na opção: CONFIRMAR DADOS.**

Quando o cadastro estiver pronto você poderá acessar o link:

[http://www.sebraemg.com.br/Geral/VisualizadorConteudo.aspx?cod\\_conteudo=1943&cod\\_areasuperior=31&cod\\_areaconteudo=593&cod\\_pasta=594&navegacao=PARA\\_SUA\\_EMPRESA/Série Como Elaborar/Como Elaborar um Plano de Negócio&cod\\_paginaconteudo=653](http://www.sebraemg.com.br/Geral/VisualizadorConteudo.aspx?cod_conteudo=1943&cod_areasuperior=31&cod_areaconteudo=593&cod_pasta=594&navegacao=PARA_SUA_EMPRESA/Série Como Elaborar/Como Elaborar um Plano de Negócio&cod_paginaconteudo=653)



Aparecerá a tela:

**Como Elaborar um Plano de Negócio**

- Como Elaborar Controles Financeiros
- Como Elaborar um Plano de Marketing
- Como Elaborar uma Pesquisa de Mercado
- Software Plano de Negócio
- Como Elaborar Estratégia de Comercialização

[Clique aqui e faça o Download do Manual Como Elaborar um Plano de Negócio](#)

**Conheça também o software Plano de Negócios 2.0**  
[Veja os outros manuais da série Como Elaborar](#)

[twittar esse conteúdo](#)

[ENVIAR PARA UM AMIGO](#) [DEL.ICIO.US](#) [ÚLTIMAS NOTÍCIAS](#)

Além da opção de baixar o Software, você terá a opção de baixar os manuais da série Como Elaborar, inclusive o Manual como elaborar um Plano de Negócios.

Ao clicar em Software Plano de Negócios aparecerá:

**Software Plano de Negócios**

**Software Como elaborar um Plano de Negócios Ainda melhor!**

**Clique aqui e faça o download**

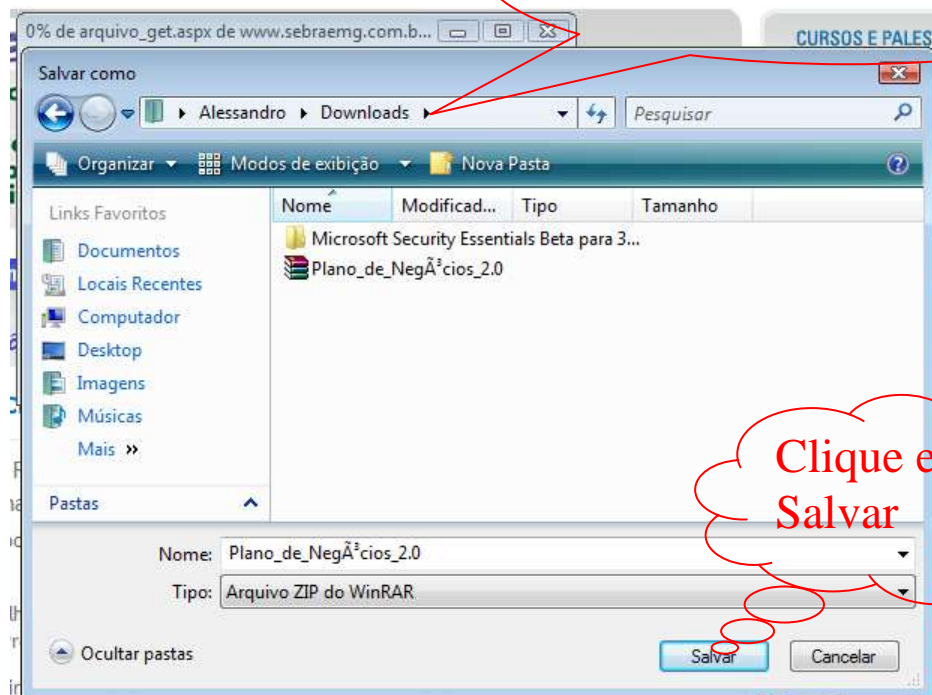
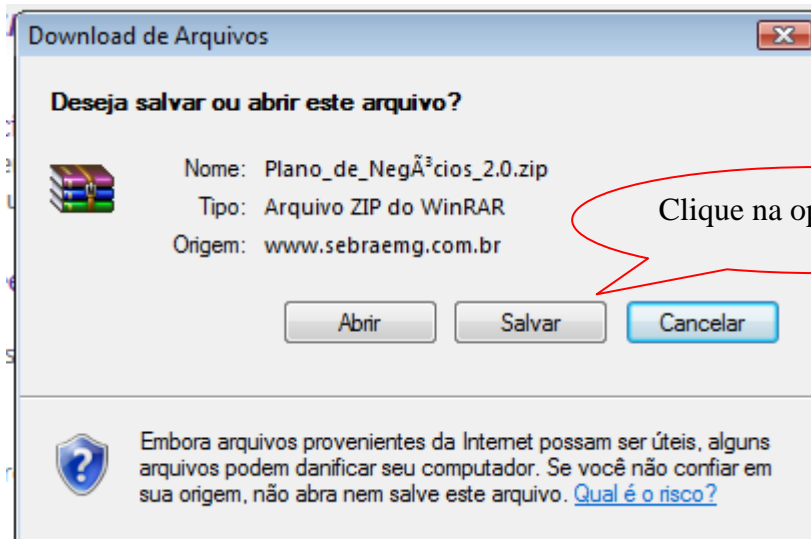
Desça com a barra de rolagem até encontrar a opção:

**Download: Software de Plano de Negócio 2.0**

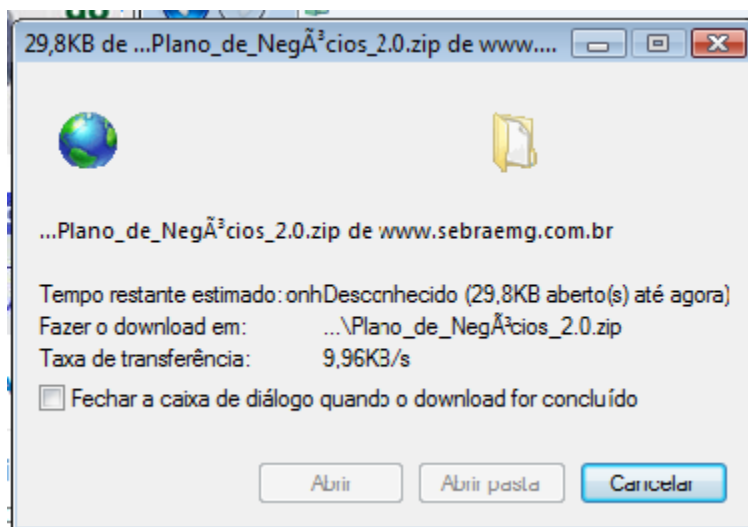


Ao fazer a opção pelo Download do software de Plano de Negócio 2.0, pode ser solicitado novamente que você entre com o seu cadastro.

**Logo após a confirmação dos dados cadastrais aparecerá:**



Assim, começara o Download e o arquivo com o programa será salvo na pasta escolhida.



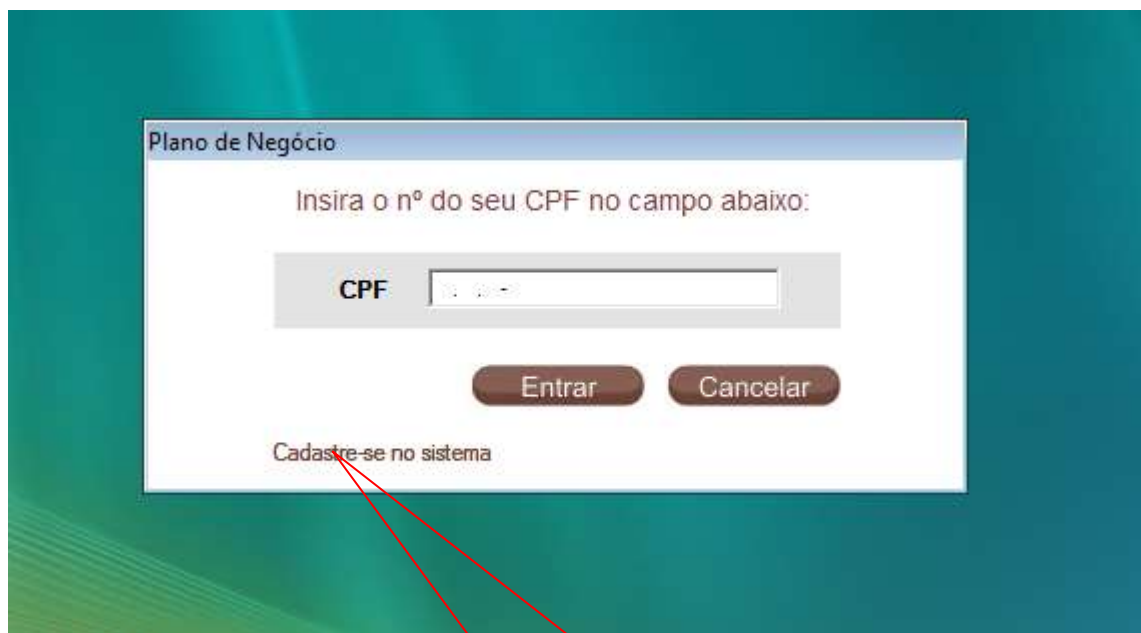
Após concretizar o download você terá a opção de ir até o arquivo baixado, para instalá-lo.

Siga as orientações de instalação e o programa estará disponível no seu computador.

Aparecerá a seguinte opção na área de trabalho, clique na mesma.

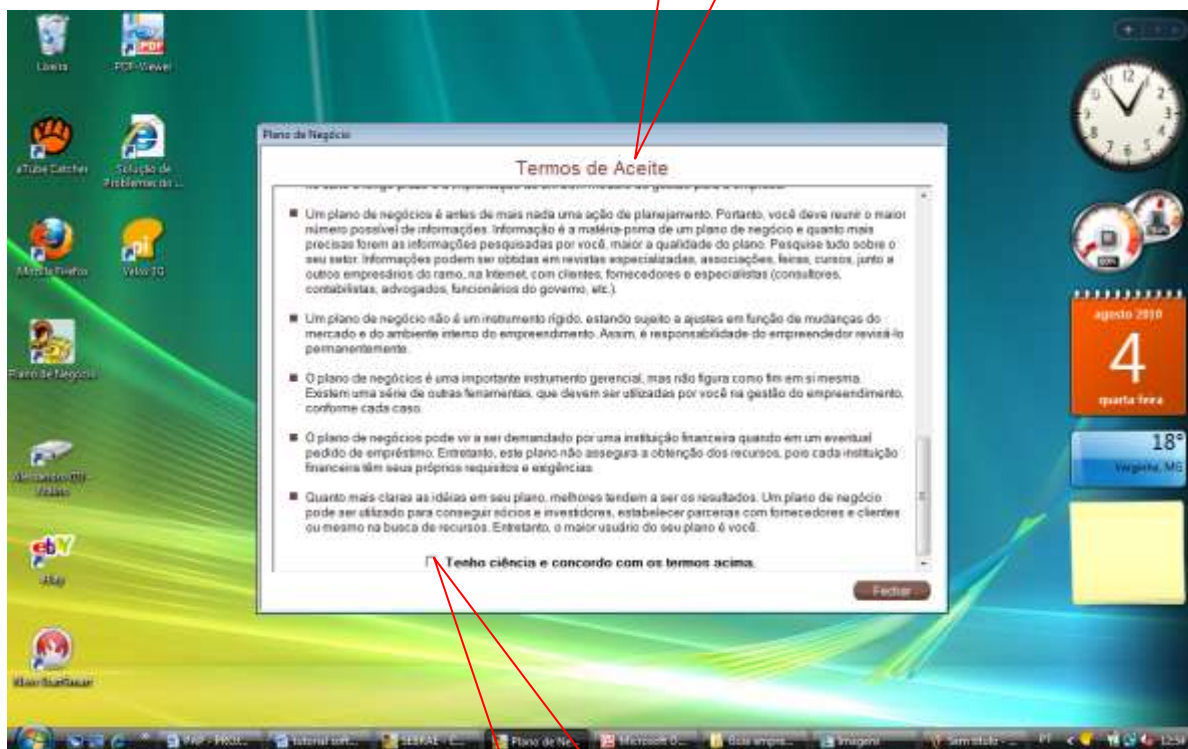






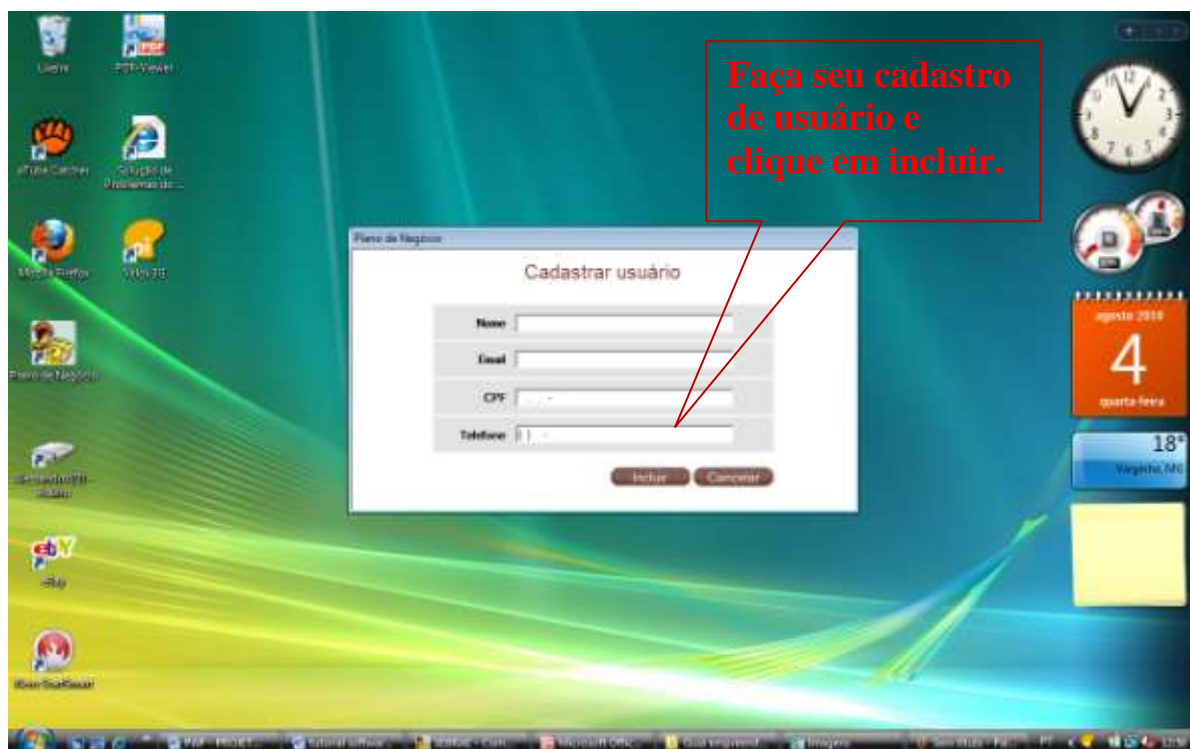
Clique nesta opção: Cadastre-se no sistema.

Leia o termo de aceite.



Assinale este item. E clique em fechar.

Faça seu cadastro de usuário e clique em incluir.







Seguindo todos os procedimentos, o software estará pronto para utilização.



Observe que aqui tem todos os campos a serem preenchidos.

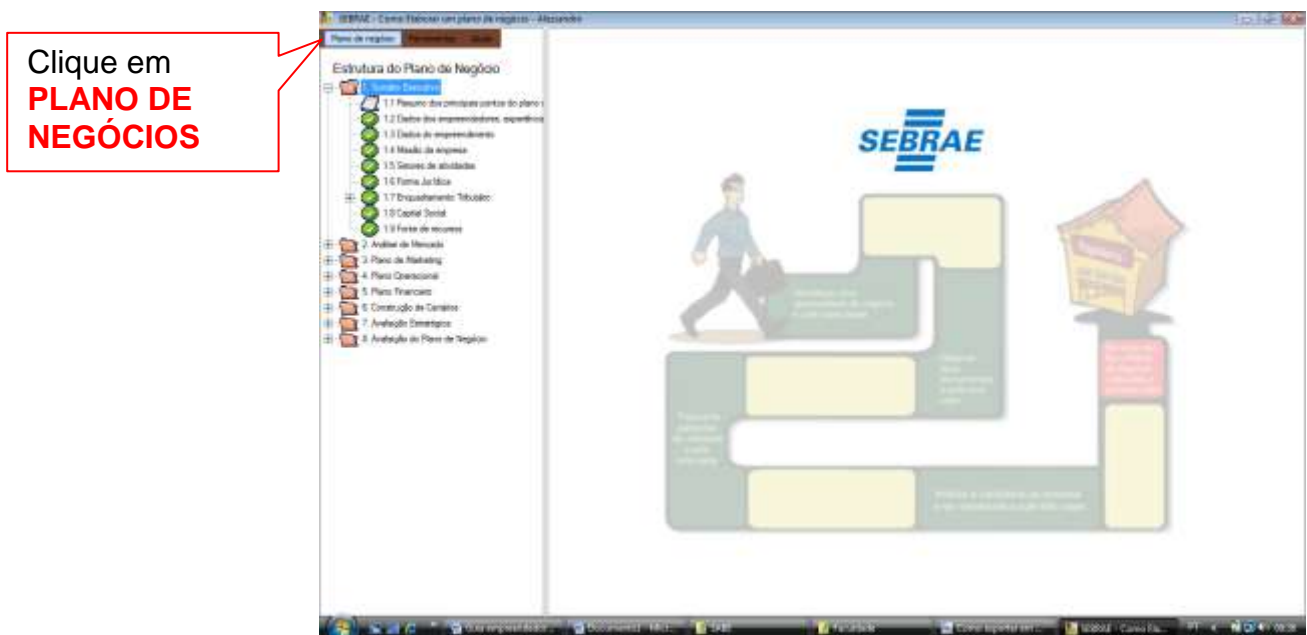


Agora mãos a obra e bom trabalho.

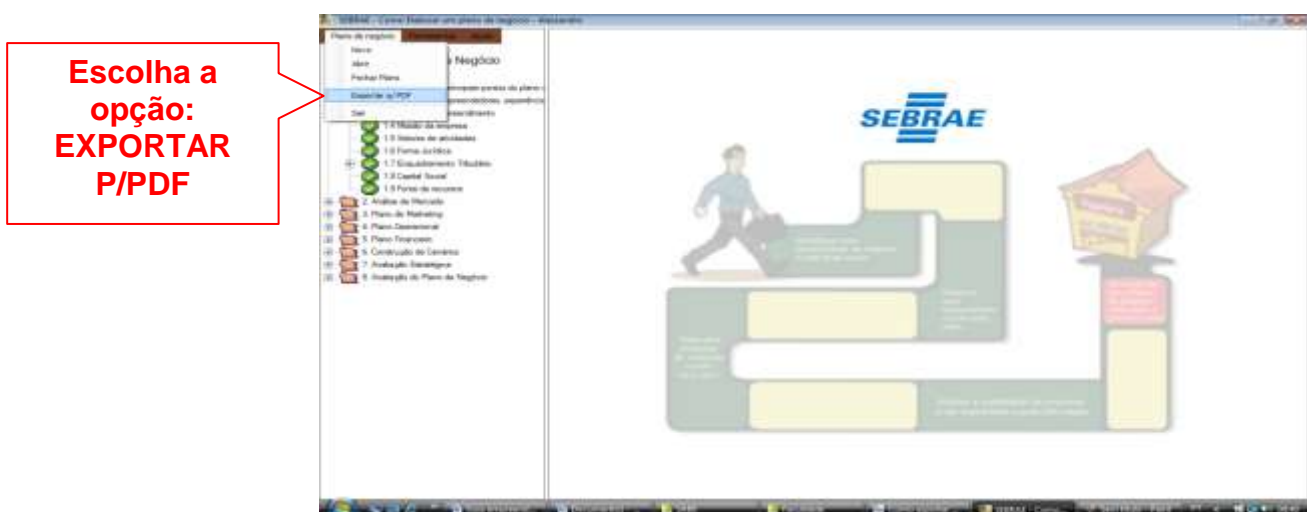


## 2.10 ANEXO 2 - Como gerar arquivo em PDF usando o Software do SEBRAE?

Depois que todos os campos estiverem preenchidos. Perceba que existem na extremidade superior esquerda do Software, as seguintes opções: PLANO DE NEGÓCIOS, FERRAMENTAS E AJUDA.



Aparecerá as opções: NOVO, ABRIR, FECHAR PLANO, EXPORTAR P/PDF E SAIR.



Caso não tenha preenchido todos os itens, antes de gerar o documento em PDF, o Software indicará onde existem dados obrigatórios que devem ser acrescentados.



# REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. **Lei Complementar: 123 de 14 de dezembro de 2006.** Receita Federal.

Disponível em:

<http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/leiscomplementares/2006/leicp123.htm>,

acesso em 20 de setembro de 2010.

BRASIL. **IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.**

[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/precos/inpc\\_ipca/metsazon.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/precos/inpc_ipca/metsazon.shtm)

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilidade de novas empresas: um guia eficiente para iniciar e tocar seu próprio negócio** / Idalberto Chiavenato. - 2. ed. rev. e atualizada. - São Paulo: Saraiva 2007.

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

DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial.** São Paulo: McGraw – Hill, 1989.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo transformando idéias em negócios.** 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005

DOLABELA, Fernando. **O Segredo de Luísa.** Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

GOMES, Isabela Motta. **Manual Como Elaborar um Plano de Marketing.** Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2005.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio.** São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MARTINS, Leandro. **Monte seu próprio negócio.** São Paulo: Digerati Books, 2007.

**MICHAELIS. Moderno Dicionário Da Língua Portuguesa. Melhoramentos ...**

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

SEBRAE. [www.sebraemg.com.br](http://www.sebraemg.com.br)



# NOTAS

---

<sup>i</sup> Informações referentes ao Capital Social:

[http://www.sebraesp.com.br/midiateca/publicacoes/artigos/juridico\\_legislacao/definicao\\_capital\\_social](http://www.sebraesp.com.br/midiateca/publicacoes/artigos/juridico_legislacao/definicao_capital_social)  
!

<sup>ii</sup> Empresa de consultoria global especializada em estratégia e gestão de operações, atendendo a grandes corporações e organizações no mundo inteiro. Reconhecidos como líderes na ligação entre a inovação, estratégia e tecnológica para resolver os problemas mais complexos dos clientes empresariais, oferecendo soluções sustentáveis. Você pode saber mais sobre essa consultoria acessando:

<http://www.adl.com/>

<sup>iii</sup> Informações retiradas do site:

[http://pt.wikipedia.org/wiki/Configura%C3%A7%C3%A3o\\_de\\_instala%C3%A7%C3%A3o](http://pt.wikipedia.org/wiki/Configura%C3%A7%C3%A3o_de_instala%C3%A7%C3%A3o), acesso em 27 de novembro de 2010.