

# PLANO DE NEGÓCIOS

PROF MARIO T. MENDONÇA NETO

“Em uma sociedade empreendedora, os indivíduos enfrentam um enorme desafio, desafio este que precisam explorar como sendo uma oportunidade: a necessidade por aprendizado e reaprendizado continuados”.

### **Definição:**

◆ É um instrumento que visa estruturar as principais concepções e alternativas para uma análise correta de viabilidade do negócio pretendido, proporcionando uma avaliação antes de colocar em prática a nova idéia, reduzindo, assim, as possibilidades de se desperdiçarem recursos e esforços em um negócio. – Estudo prévio do negocio.

### **Objetivos:**

O principal objetivo do Plano de Negócios é orientar o empreendedor – que pretende iniciar uma atividade econômica ou expandir sua empresa – na tomada de decisões estratégicas antes de iniciar o seu empreendimento, com o intuito de minimizar fatores de risco. Permitirá avaliar a viabilidade da implantação da sua idéia.

É um documento escrito que tem o objetivo de estruturar as principais idéias e opções que o empreendedor deverá avaliar para decidir quanto á viabilidade da empresa a ser criada.

Serve, também, como instrumento para a solicitação de empréstimos e financiamento junto a instituições financeiras, podendo ainda, ser utilizado na busca de novos sócios e parceiros.

### **Característica:**

Avaliar o novo empreendimento do ponto de vista mercadológico, técnico, financeiro, jurídico e organizacional.

→Do ponto de vista mercadológico: Qual o potencial do mercado no qual a empresa atuará?

- ❖ Do ponto de vista financeiro: Quanto vai-se investir para entrar no negocio?
- ❖ Do ponto de vista jurídico: Qual o regime jurídico que a empresa vai adotar?
- ❖ Do ponto de vista organizacional: Quais as principais funções que deverão ser executadas e quem se responsabilizará por elas?

## UTILIDADE

O plano de negocio constitui um instrumento de grande utilidade pois:

- Auxilia e elimina ou reduz, ao Maximo a possibilidade de fracasso do empreendimento. Risco natural, inerente a todo negócio inovador;
- Facilita o acesso a outras pessoas ou entidade que poderão apoiar-lo na implantação e/ou desenvolvimento de negocio: investidores ou potenciais sócios, contadores e advogados tributaristas; Bancos e entidades financeiras e empresariais, de forma geral;
- Permite maior acesso às fontes de informações para buscar dados necessários à elaboração dos estudos de Mercado, estatísticas setoriais do ramo em que irá atuar;
- Estimula o empreendedor a ver sua idéia evoluindo.
- Para potenciais sócios que manifestarem entusiasmo com a idéia do empreendimento.
- Para os possíveis investidores de riscos ou agências de financiamento que podem alocar parte do capital para o investimento inicial. Neste caso, o empreendedor tem de provar “no papel” que sua “boa” idéia não é apenas uma intenção bem inspirada e sim uma proposta fundamental;
- Para o contador ou o advogado especializado em direito comercial que assessorará o empreendedor na abertura da empresa. O Plano de Negocio facilita a elaboração do contrato social, como cláusulas específicas para a empresa, sobretudo

relativamente as responsabilidades dos sócios, direitos e obrigações e outros aspectos como regime jurídico mais apropriado a natureza do empreendimento.

- Para os principais componentes da equipe inicial da empresa.
- Para os consultores e órgãos de apoio.

## **ESTRUTURA**

O Plano Negócio abrange os diversos aspectos do empreendimento analisa as oportunidades que originaram a idéia do negocio; examina o mercado, os aspectos técnico e financeiros; analisa os aspectos jurídicos e organizacionais da abertura do empreendimento e, finalmente, avalia a viabilidade da implantação da idéia.

O Plano de Negocio deve ter uma estrutura seqüenciada e lógica, que permite ao empreendedor planejar os seus próprios esforços pessoal para elaboração dos estudos necessários: levantamento de dados, análise das informações, consultas a terceiros, decisões a serem tomadas entre outras ações.

A estrutura do Plano Negócio é composta de três partes, antecedidas por um sumario executivo e pela qualificação dos Empreendedores e finalizada por uma conclusão. Se preciso, poderá ser incluído um anexo contendo documentos de natureza técnico e jurídica.

# ESTRUTURA DO PLANO DE NEGÓCIO

## SUMÁRIO EXECUTIVO

### QUALIFICAÇÃO PESSOAL DO(S) EMPREENDEDOR(ES)

#### PARTE I: ASPECTOS MERCADOLÓGICOS

- 1.1 A busca e a seleção das oportunidades
- 1.2 A definição do negócio
- 1.3 O estudo do mercado
  - Clientela
  - Concorrentes (diretos e indiretos)
  - Fornecedores

#### PARTE II: ASPECTOS OPERACIONAIS, ADMINISTRATIVOS E JURÍDICOS

- 2.1 Aspectos operacionais
  - Localização (em nível macro/micro)
  - Processo operacional. Tecnologia. Instalações
  - Equipamentos, máquinas, mobiliário, material de consumo, serviços técnicos.
- 2.2 Aspectos Administrativos
  - Estrutura organizacional
  - Descrição das funções principais e atividades de controle
  - Definição da equipe de recursos humanos (quantitativa e qualitativa)
- 2.3 Aspectos jurídicos
  - Aspectos burocráticos da abertura da empresa
  - Regime jurídico da empresa
  - Estrutura societária
  - Aspectos fiscais e tributários
  - Registro de nome da empresa e de patentes tecnológicas

**PARTE III: ASPECTOS ECONÔMICO-FINANCEIROS**

- 3.1 Estimativa do investimento de capital
- 3.2 Análise econômico-financeira do investimento
- 3.3 Projeção do fluxo de caixa
- 3.4 Estimativa do capital de giro
- 3.5 Estrutura dos custos e formação do preço de venda

**CONCLUSÃO**

Estratégia competitiva do negócio  
Avaliação final do empreendimento

**ANEXOS**

Documentos de natureza técnica e jurídica

O Sumario e Executivo é uma versão condensada do Plano de Negócios, devendo comportar um texto com máximo, com duas laudas incluindo.

- A definição do negócio, em 5 ou 6 linhas;
- A clientela-alvo;
- Alguns tópicos da parte técnica (localização, área em m<sup>2</sup>, a ser ocupada), descrição sucinta do processo operacional, em 4 linhas, no máximo;
- Aspecto financeiro: investimento inicial, comentários sobre indicadores financeiros;
- A conclusão do projeto.

Ao ser lido por interessados no empreendimento, o Sumario Executivo deverá deixar clara a idéia e a viabilidade de sua implantação; o detalhamento da idéia virá das três partes do Plano Negócio.

É conveniente, logo após o Sumario Executivo, apresentar a qualificação resumida do(s) empreendedor (es), destacando sua experiência empresarial e formação escolar; entretanto, não se

trata de um currículo vitae tradicional e, sim, um resumo, pós o empreendedor não esta a procura de emprego.

Na primeira parte do Plano de Negócio, os Aspectos Mercadológicos envolvem ter estudos principais:

### **A BUSCA E A SELEÇÃO DAS OPORTUNIDADES**

Neste tópico, o empreendedor destacará e justificará a origem da idéia do Negócio.

### **A DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO**

Este é um item estratégico do Plano de Negocio, pois dele dependerá todo o detalhamento dos outros tópicos do Plano. O empreendedor definirá as necessidades clientela-alvo; os possíveis grupos de clientes e as formas de atendimentos daquela necessidade dos clientes visados.

### **O ESTUDO DO MERCADO**

Após a definição do negócio, o empreendedor iniciará o exame do mercado, realizado:

- O estudo da clientela: caracterização dos clientes nos aspectos quantitativos (potencial do mercado, participação da empresas no mercado, entre outros) e qualitativos (estilo de vida dos clientes, características, comportamentais, hábitos de compra, entre outros);
- O estudo da concorrência: a dois tipos de concorrente: os diretos e os indiretos ambos afetados o desempenho do novo empreendimento no mercado. Deve-se analisar os pontos fracos e fortes em ambos os casos;
- O estudo dos fornecedores: análises das empresas que fornecem produtos e serviços – entre outros, sistema de vendas e distribuição; políticas de preços e de cobrança; qualidade dos produtos e serviços. O

objetivo é possibilitar ao empreendedor avaliação comparativa de seus potenciais fornecedores e, a partir de certos critérios, definir uma classificação dos mesmos para orientar o processo de compras ou, se for o caso, de terceirização de atividades.

Na segunda parte do Plano de Negócio, analisam-se os aspectos operacionais, administrativos e jurídicos. Os aspectos operacionais envolvem os seguintes estudos.

- Localização do novo empreendimento – em nível de micro e macro localização;
- Processo operacional do negócio – do funcionamento da empresa, desde a entrada da matéria-prima ou dos insumos (inputs) até a obtenção dos produtos dos serviços finais (OUTPUTS); engloba ainda, as questões de tecnologia, layout das instalações e outros aspectos do processo produtivo.

Devem também, ser feita análise técnica dos equipamentos, máquinas, material de consumo e serviços técnicos necessário ao processo operacional.

Os aspectos administrativos envolvem a análise do quadro técnico-administrativo de recursos humanos para funcionamento da empresa – quantificação e qualificação dos cargos e funções, a estrutura organizacional, a descrição das funções principais e as atividades de controle da empresa.

Uma vez constituída legalmente, a empresa torna-se uma pessoa jurídica com direito e obrigações estabelecidas, caracterizando-se como um contribuinte em potencial para com os cofres públicos. Surgem, então, as obrigações pecuniárias relacionadas aos encargos sociais, ao impostos e tributos de maneira geral. Um empreendedor “vive de risco”.

O empresário reuni os recursos – imóveis, mão-obra, tecnologia, dinheiro etc, e constitui uma empresa;

Para que empresa passe a ser reconhecida oficialmente por estes ambientes, é necessário o seu “registro de nascimento”. Além de pagar seus próprios tributos (como impostos de rendas INSS, FGTS, PIS, COFINS, ISS, ICMS, IPI, etc), a empresa cobra de seus clientes ou desconta de seus funcionários alguns impostos e repassa-os aos cofres públicos; é como se existisse uma “conta corrente” entre a empresa e governo.

Observa que o peso dos tributos tem sido um fato relevante e conduz ao fechamento de muitos pequenos negócios. Centro de incubações empresarial.

O importante é a dedicação do empresário ao empreendimento, agindo de forma planejada, aproveitando aos benefícios e incentivos em vigor e administrando os negócios de maneira a obter sucesso e retorno de seus investimentos. Para acompanhar o desempenho empresarial deve-se ,manter os controles administrativos necessários, medir, sistematicamente, o alcance dos objetivos e metas estabelecidos e monitora a execução orçamentária, comparado o previsto e realizado e testado os níveis de eficiência e eficácia empresarial.

## **ASPECTOS LEGAIS E JURIDICOS NA ABERTURA DE EMPRESAS**

A tarefa do empreendedor é definir qual a “roupagem jurídica” que sua empresa adotará. A classificação jurídica é determinada por uma serie de questões praticas dentre outra;

- Existência ou não;
- Responsabilidade dos sócios;

- Contribuição do capital;
- Formação do nome.

## **REGISTRO DA EMPRESA**

A empresa “nasce” juridicamente a partir do momento em que ocorre o registro de sua constituição na Junta Comercial no caso de Firma individual e Sociedade Comercial, ou cartório de registro de Pessoas Jurídicas no caso de Sociedade Civil. Deverá também se solicitar as inscrições no Cadastro e Contribuinte mobiliários, ou inscrições municipais, para fins dos seguintes tributos;

- Impostos sobre Ofícios de Qualquer Natureza (ISS);
- Impostos sobre Vendas a Varejos e Combustíveis Líquidos e Gasosos (IVV);
- Taxa de Fiscalização de Localização Instalação e Funcionamento (TLIF); e
- Taxa de Fiscalização de Anúncios (TFA).
- Alvará de Funcionamento e Alvará de Vigilância Sanitária, quando se trata de industria e/ou comercio de produtos alimentícios: obtidos na Prefeitura Municipal;
- Solicitação de Vistoria de Condições de Segurança e proteções Contra Incêndios feita ao Corpo de Bombeiro;
- Registro dos Sindicatos Patronal: para atividades comerciais, feito no Setor de Enquadramento Sindical da Diferença do Comercio, no estado; para atividades industriais, no setor de pagamento Enquadramento Sindical da Federação das Industrias do Estado; no caso de prestação de serviço, no conselho ou associação correspondente;
- Impressões de Notas Fiscais: solicitar ao Posto Fiscal da Jurisdição para empresas de comercio ou industria ou na Prefeitura para Prestadora de Serviço autorização para emissão de Notas Fiscais;

todas as empresas- mesmo uma microempresa, que esta isenta no pagamento de ICMS e ISS, devem emitir Notas Fiscais;

- Registro de produto juntos Secretaria de Estado da Saúde: no caso de produtos alimentícios, cosméticos, farmacêuticos e embalagens;
- Licença de |Instalação de Funcionamento com base da legislação ambiental: são solicitadas ao órgão estadual de gestão ambiental; as microempresas estão isentas destas licenças, devendo, no entanto, consulta e obedece a determinações da legislação local com respeito às normas ambientais, bem como as da Prefeitura Municipal em atendimento a Lei de Zoneamento. A divisão da cidade em regiões, de acordo com o uso e a densidade demográfica (quantidade de pessoas por m<sup>2</sup>) ou zonas, foi determinada Constituição de 1967.

### **OBRIGAÇÕES LEGAIS DA EMPRESA APÓS A SUA CRIAÇÃO**

A partir do momento em que estiver formalmente constituída, a presença adquire determinadas obrigações burocráticas entre as quais estão incluídas:

- Apresenta anualmente a Declaração de Imposto de Renda da Pessoa Jurídica e Receita Federal, mesmo quando isenta ou não houver impostos a recolher;
- Apresenta, anualmente, no caso de microempresas comercial ou industrial, Declaração de Microempresa para a Secretaria da Fazenda do Estado;
- Apresenta, anualmente no caso de microempresas prestadora de serviços, a

Declaração de Microempresas para a Prefeitura Municipal;

- Fazem escrituração e manutenção de livros fiscais e contábeis;
- Preencher entregar qualquer banco as Guias de recolhimento do INSS (Empregados, Empregador e Empresa), Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) e Documento de Arrecadação da Receita Federal (DARF) (Imposto de Renda);
- Enviar a Caixa Econômica Federal as seguintes informações obrigatórias:
  - Relações Anual e Informação Sociais (RAIS): documento em que empresa relaciona seus empregados para efeitos de Propagandas de Integração Social (PIS) e Programa de Atendimento ao Serviço Público (PASEP);
  - Declaração de Contribuições e Tributos Federais (DCTF) entrega mensalmente pela empresa, com os Tributos Federais por ela devido nesse período. Por este documento, o Governo faz o lançamento do crédito devido;
  - Documento de Informações de Impostos de Renda Retidos na Fonte (DIRF). Apresentado anualmente pela empresa, informando os valores dos Impostos de Renda, retido na Fonte, de seus empregados. Com base neste documento, o FISCO procede a conferência com as Declarações de Imposto de Renda das Pessoas Físicas estabelecem o valor que tem a restituir ou a pagar;
  - Relações de Empregados e Desempregados: é a comunicação obrigatória feita ao Ministério do Trabalho, e formulário padronizado, sobre as administrações,

transferências e demissões de empregados feita pela empresa;

- Manutenção de Documento dos atos praticados pela sociedade (recebidos em Notas Fiscais, Guias de Recolhimentos, etc).

Ao concluir que o negocio estudado apresenta viabilidade de implantação, o empreendedor deve tomar algumas decisões que marcarão profundamente decolagens) e a consolidação da empresa. Algumas das principais decisões estratégicas são:

- O investimento inicial será efetuado apenas com recursos próprios ou parte será financiada com recursos de terceiro? A que custos e em que condições?
- Qual será o nível inicial da capacidade operacional?
- Quando o mercado, e empresa estará sempre presente em apenas um segmento ou em todos os Nichos identificados plano de negócios?
- A empresa desenvolverá parcerias com outras empresas (fornecedores, concorrentes e até clientes) ou verticalizará todas as etapas e processos operacional?
- As empresas investirão fortemente em promoção e propaganda na frase inicial de lançamento de seus serviços ou aguardará reação do mercado para investir marketing?
- A política de preços seguirá o comportamento do mercado ou seja baseada na formação de preço a partir dos custos operacionais?
- A gestão dos negócios das atividades operacionais será desenvolvida de forma participativa, envolvendo os empregados ou adotará postura inicial de centralização das decisões, para melhor dominar as características do negocio?

Estas e outras decisões estratégicas devem ser tomadas pelos empreendedores que, para tanto, podem aconselhar-se com terceiros, pois ainda não formará a equipe inicial de trabalho. A medida que esta vai sendo formada, é importante.

## **PONTO CRÍTICO COMUNS NA IMPLANTAÇÃO NO PLANO DE NEGÓCIO**

### **ASPECTO MERCADOLÓGICO**

Os pontos críticos mais comuns são:

- Pouco conhecimento do perfil da clientela e do potencial de mercado, em função da dificuldade de acesso as fontes de informações secundarias e a coleta de dados primários;
- Perda de vendas ou de clientes potenciais por atendimentos inadequados: A maioria dos clientes não reclamam: eles simplesmente não voltam custa cinco vezes mais recuperar um cliente do que simplesmente mante-lo:
- Processo de negociação com os fornecedores:

### **ASPECTO OPERACIONAL**

Considera-se como ponto críticos mais comuns:

- Aquisição ou locação do imóvel tecnicamente escolhido para microlocalização de empreendimento:
- Acesso tecnológico:
- Qualificação técnica dos recursos humanos

### **ASPECTOS FINANCEIROS**

- Capital insuficiente para iniciar o negocio;
- Taxas de juros e elevados;
- Falta de capital de giro próprio;

## **ASPECTO JURÍDICO**

- Enquadramento ou desenquadramento como microempresa;
- Divergências entre sócios;
- Descumprimentos de contratos;

## **ASPECTO ORGANIZACIONAL**

- Falta de clareza quanto aos objetivos organizacionais;
- Conflito na competência para a execução de tarefas;

As principais qualidades que constituem as bases do sucesso empresarial são;

### **Na área mercadológica;**

- Estratégia e marketing bem definida;
- Conquista da fidelidade da clientela;
- Comunicação eficaz com o mercado, melhorando a imagem da empresa;
- Mix de marketing estabelecido com clareza- produtos/serviços; preço; propaganda e promoção; e distribuição.

### **Na área técnica operacional;**

- Tecnologia atual;
- Localização adequada;
- Relação de parceria estabelecida com fornecedores;
- Propaganda de qualidade total;
- Produtividade e desenvolvimento;

### **Na área financeira;**

- Operação com capital ou com alavancagem positiva – uso eficiente do capital de terceiros;
- Reinvestimentos do lucro;
- Baixas imobilizações de capital;
- Endividamentos sobre controle;
- **Capitalização** de empresa;

### **Na área jurídica-organizacional;**

- Estrutura societária não-conflitiva – entre os sócios;
- Empreendedor/sócios/familiares dedicados;
- Gestão inovadora dos negócios;
- Estilo gerencial participativo – equipe envolvida;
- Missão e objetivos de indefinidos e disseminados por toda a equipe;
- Estratégia competitiva para os clientes, fornecedores e a própria equipe.

Quais, são então, os motivos que levam um empreendedor ao fracasso.

“a culpa é do Governo”

“a inflação acabou com o seu negocio “

“O mercado esta muito ruim”

“Os concorrentes não têm ética”

“Os fornecedores só olham para os seus próprios interesses”

“os juros dos bancos são agiotagem.”

“os clientes não tem fidelidade à marca e só querem preço.”

Competência gerencial.

Motivos que efetivamente têm levado muitos em -quanto aos aspectos técnicos:

- Falta de experiência empresarial anterior;
- Falta de competência gerencial;

### **Na área mercadológica:**

- Desconhecimento do mercado;
- Desconhecimento do produto ou do serviço;

### **A área técnico-operacional:**

- Falta de qualidade nos produtos/serviços;
- Localização errada;

- Problemas na relação com os fornecedores;
- Tecnologia de produção obsoleta

#### **Área financeira:**

- Imobilização excessiva do capital em ativos fixos;
- Política equivocada de crédito aos clientes;
- Falta de controle e de custo e de gestão financeira;

#### **Área Jurídica/organizacional**

- Estrutura organizacional concentrada;
- Falta de sistema de planejamento e de formação gerencial;
- Ausência de inovações gerenciais.

“Sucesso” ou “fracasso” não encontra-se em cada uma das pessoas isto vale para o empreendedor. Daí a importância do seu preparo anterior ou inicial do seu empreendimento, por exemplo ou por meio de auto-avaliação da sua característica pessoal (identificando qualidades que o levarão ao sucesso do empreendedor) da elaboração de seus Planos de Negócio, que possibilita a identificação das diretrizes a serem seguidas rumo ao sucesso do empreendimento.