

EMPREENDEDORISMO EM SETORES TECNOLÓGICOS (PROFINIT17)



Tópico 6 → Plano de Negócios

Encontro 7 – 17 de outubro de 2019 de 18:30 às 21:30h



**INSTITUTO
FEDERAL**
Fluminense



UENF
Universidade Estadual do
Norte Fluminense Darcy Ribeiro



Profª Drª Graciela A Profeta

**ESR - Instituto de Ciências da Sociedade e
Desenvolvimento Regional**

Departamento de Ciências Econômicas

Tópico 6: Plano de negócios

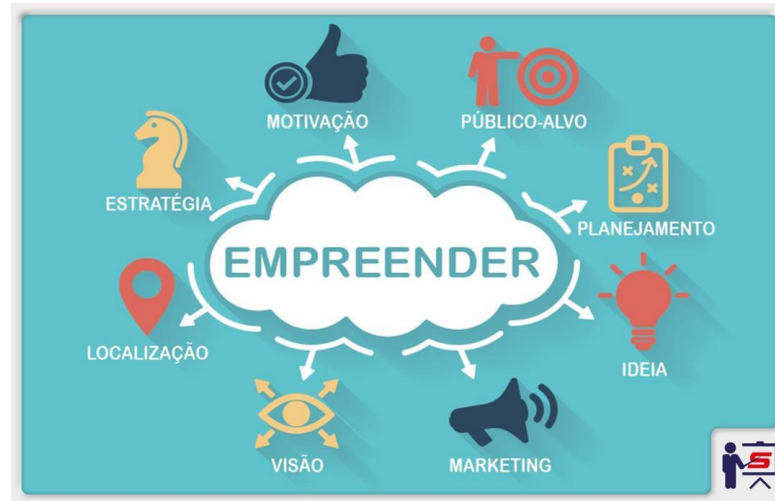
5.1- Introdução;

5.2 – Elaboração do plano de negócio;

5.3- Componentes de um plano de negócio;



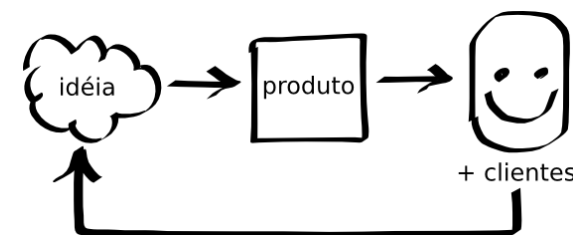
Muito útil para a atividade da
disciplina



5.1 - Introdução



- ✓ O plano de negócios é um documento formal, que apresenta **análises e projeções detalhadas de um empreendimento**.
- ✓ Ele pode ser desenvolvido para novos negócios e para a expansão de negócios já existentes.
- ✓ Dentre os 59 países pesquisados, o Brasil está nas primeiras posições em número de empreendedores. Entretanto esses negócios têm baixa taxa de internacionalização e inovação, o que pode indicar que as empresas são mais uma maneira de garantir o sustento por meio de uma atividade econômica, do que uma maneira de aproveitar oportunidades de mercado.



5.1-Introdução



- ✓ O brasileiro é admirado por sua criatividade e persistência; por outro lado, em geral, tem **baixa cultura de planejamento!**
- ✓ Quando falta ao empreendedor uma visão de longo prazo, aumentam-se os riscos de escolhas erradas para o negócio ou, mesmo fazendo escolhas certas, há dificuldade de administrá-lo.
- ✓ Altas taxas de mortalidade de empresas com até 2 anos → As causas do insucesso são:
 - ✓ comportamento empreendedor pouco desenvolvido; falta de planejamento prévio; gestão deficiente do negócio; insuficiência de políticas de apoio; flutuações na conjuntura econômica; problemas pessoais dos proprietários.
- ✓ Muitas dessas causas poderiam ser solucionadas, ou ao menos amenizadas, se o empreendedor elaborasse um plano de negócios.

5.1-Introdução



- ✓ O planejamento de um novo negócio é o uso e motivo mais óbvio de um plano de negócios.
- ✓ Um bom plano deve trazer informações sobre o mercado, as necessidades para o início das operações, as estratégias para que a empresa seja bem-sucedida e os resultados financeiros esperados.
- ✓ O plano de negócios pode (e deve) funcionar também como uma ferramenta de gestão, capaz de orientar os primeiros períodos de operação da empresa.
- ✓ Especialmente no caso de negócios inovadores, em que sobram aos empreendedores conhecimentos técnicos em áreas como, por exemplo, biotecnologia, química, engenharia, informática e telecomunicações, mas faltam conhecimentos administrativos.

5.1-Introdução



- ✓ Além disso, o plano de negócios é o instrumento utilizado para avaliação de ingresso em incubadoras de empresas que o usam para verificarem o grau de maturidade do empreendedor inovador.
- ✓ O plano também é, quase sempre, usado para captação de recursos, em bancos, fundos de capital, linhas de subvenção econômica (como as disponibilizadas pela FINEP) ou junto a potenciais sócios.
- ✓ Ainda que o negócio seja montado integralmente com recursos próprios e a parte financeira não seja um empecilho para o empreendedor, as mesmas ferramentas financeiras e analíticas necessárias para convencer potenciais investidores ou financiadores podem ajudar o empreendedor a descobrir se aquela ideia é o negócio certo para ele.

5.1-Introdução



- ✓ Por fim, antes de passar à forma de se elaborar um plano de negócios e seus elementos, é recomendável que desde o início seja pensada uma estratégia de saída.
- ✓ Não se trata de estabelecer um planejamento para o fracasso, mas de ter informações para uma melhor tomada de decisão, pensando-se inclusive no momento de aposentadoria do empreendedor.
- ✓ As estratégias de saída podem ser:
 - ✓ vender parcelas da empresa, passar o negócio para membros da família,
 - ✓ abrir o capital da empresa ou mesmo liquidá-la.

5.2 – Elaboração do plano de negócio



- ✓ Escrever um plano de negócios pressupõe uma jornada pela mente do empreendedor. É fundamental, porém, que as ideias desse empreendedor sejam formalizadas, colocadas no papel. Muitos falam “Tenho tudo planejado na minha cabeça”.
- ✓ Porém, tão ruim quanto não planejar um novo negócio é planejá-lo erroneamente, sem bases confiáveis de informação.
- ✓ Nesse sentido, é fundamental que as premissas **de preço, vendas, custos e produtividade sejam realistas**.
- ✓ Referenciar as informações, apresentando sua fonte, não é preciosismo, mas segurança contra questionamentos.

5.2 – Elaboração do plano de negócio



✓ Para obtenção de dados, recomenda-se:

1. Consultar potenciais clientes, funcionários de empresas do mesmo setor, representantes de vendas e revendedores.

✓ Ninguém conhece melhor um ramo de atividades do que aqueles que o vivenciam no dia a dia; conversas, mesmo que informais, podem fornecer valiosas informações, especialmente sobre o comportamento do consumidor.

2. Buscar artigos acadêmicos, visitar universidades, institutos de pesquisa e participar de congresso.

✓ O intercâmbio científico pode dar soluções tecnológicas a problemas de produção ou mesmo indicar potencial de demanda para produtos de uso laboratorial.

5.2 – Elaboração do plano de negócio



3. Consultar sites de associações e sindicatos setoriais, que sempre realizam estudos sobre o tamanho do mercado, preços e custos.

- ✓ Em razão da sua representação, o contato com esses órgãos pode propiciar a obtenção de informações sobre tendências legais, com capacidade de impulsionar ou restringir o mercado.

4. Buscar informações em sites, escritórios e publicações impressas, junto a órgãos governamentais.

- ✓ Em nível federal, perspectivas econômicas e dados sociodemográficos podem ser obtidos no Banco Central, BNDES, IBGE, APEX, Ministérios, dentre outros.
- ✓ Secretarias estaduais e municipais também são fontes de informações para identificar número de estabelecimentos, índice de escolaridade, leitos hospitalares, consumo de materiais etc.

5.2 – Elaboração do plano de negócio



- ✓ A elaboração de um plano é um processo dinâmico, cujos capítulos são, em sua maioria, interdependentes: é impossível prever resultados financeiros sem determinar a capacidade produtiva do novo negócio, a qual, por sua vez, deve ser estipulada após análise de mercado;
- ✓ Se a previsão for de mau resultado financeiro, ajustes serão necessários, seja no preço, no volume ou mesmo no produto oferecido, devendo-se então retornar aos itens iniciais.
- ✓ **É comum que uma ideia original precise ser revista.**
- ✓ Alguns autores recomendam que se conclua todo o plano com as premissas iniciais e somente depois se faça revisões, reescrevendo-o.

5.2 – Elaboração do plano de negócio



- ✓ Esse processo, porém, pode tornar-se enfadonho, com desperdício de energia em projetos que já se mostraram errôneos. Assim, a opção de desenvolver o plano em um modelo espiral pode ser mais eficiente.
- ✓ Parte-se de dados de mercado e de informações técnicas para, de maneira dinâmica, buscar as demais informações, que vão se complementando e sendo construídas de maneira não linear.
- ✓ Recomenda-se que o plano de negócios seja adaptado de acordo com o destinatário, que pode ser:
 - ✓ banco, investidor, fornecedor, cliente, mantenedora de incubadora de empresas, sócio ou gestor.
- ✓ Não se trata de modificar dados, mas sim destacar informações específicas. Um banco, por exemplo, estará mais interessado na capacidade de pagamento do negócio.

5.3- Componentes de um plano de negócio



- ✓ A estrutura de um plano de negócios pode variar de acordo com a instituição (FINEP, SEBRAE, Bancos, etc).
- ✓ Entretanto, há um conjunto de informações sobre intenções do empreendedor, características do mercado, necessidades de recursos humanos, materiais e financeiros, ações de marketing e perspectivas de retorno do investimento.
- ✓ A estrutura proposta para um plano de negócios é:
 - ✓ a) Sumário Executivo;
 - ✓ b) Análise e Planejamento Estratégico;
 - ✓ c) Plano de Marketing;
 - ✓ d) Plano Operacional;
 - ✓ e) Plano de Recursos Humanos;
 - ✓ f) Plano Financeiro.
- ✓ A seguir, serão discutidos os elementos dessa estrutura.

5.3- Componentes de um plano de negócio



5.3.1 Sumário executivo

- ✓ É o item mais importante do plano de negócios, devido à escassez de tempo dos avaliadores associada ao acúmulo de atividades, **um sumário executivo confuso pode fazer com que os avaliadores (banco ou fundo investidor) desistam de ler o seu restante.**
- ✓ O sumário executivo é o primeiro item que aparece no documento (obviamente após capa, dados de contato e índice), e por isso deve ser escrito de modo a conquistar o leitor, apresentando de maneira objetiva a essência do empreendimento e suas potencialidades.

5.3- Componentes de um plano de negócio



5.3.1 Sumário executivo

- ✓ Seu tamanho não deve exceder duas páginas. Uma boa referência é colocar um parágrafo para cada um desses itens:
 - ✓ objetivos do plano, descrição do negócio e capacidade do empreendedor/gestor;
 - ✓ características do mercado e diferenciais da empresa para atingi-lo;
 - ✓ requisitos tecnológicos e capacidade produtiva;
 - ✓ necessidade de capital e indicadores de viabilidade econômica;
 - ✓ benefícios para a sociedade, como a geração de empregos, impostos e oferta de novas tecnologias.
- ✓ A inclusão dessas informações no sumário executivo faz com que ele seja o último item a ser elaborado no plano de negócios.

5.3- Componentes de um plano de negócio



5.3.2 Análise e planejamento estratégico

- ✓ Conhecer o ambiente de negócios em que a empresa atuará é o principal objetivo dessa etapa do plano de negócios.
- ✓ Uma boa forma de começar é com uma análise PEST. Essa sigla é usada para designar fatores ambientais que podem impactar, positiva ou negativamente, no negócio da empresa. Os fatores são:
 1. **Político-legais:** envolvem itens como atividade sindical, medidas protecionistas internas ou externas, novas regras tributárias, medidas sanitárias, a atuação de agências reguladoras e a certificação de produtos. Esses últimos itens são especialmente importantes no caso de produtos alimentícios ou de saúde. Empresas farmacêuticas, por exemplo, precisam obter junto à ANVISA seu certificado de Boas Práticas de Fabricação (BPF) e registrar os produtos, um processo que pode demorar mais de um ano, com forte impacto sobre o resultado da empresa, já que ela fica impossibilitada de comercializá-los.

5.3- Componentes de um plano de negócio



5.3.2 Análise e planejamento estratégico

2. Econômico-naturais: aspectos macroeconômicos, como o PIB projetado, podem impactar bastante em produtos com alta elasticidade-renda. Outros pontos, como taxas de juros e de câmbio, trazem reflexos sobre os custos do empreendimento, no caso de se obter financiamento ou adquirir produtos no exterior. Além disso, se o mercado externo for um objetivo, a taxa de câmbio impactará nas receitas auferidas. A influência de aspectos do meio ambiente, supostamente incontrolláveis, como regime pluviométrico, catástrofes naturais, escassez de matéria-prima, níveis de poluição e epidemias, também merece ser analisada.

3. Socioculturais: envolvem itens como nível educacional, crescimento populacional, estilos de vida e padrões de consumo. Mesmo uma empresa que atuará somente no mercado doméstico deve estar atenta às particularidades regionais, já que consumidores de Manaus, por exemplo, têm alguns costumes distintos dos de Porto Alegre.

5.3- Componentes de um plano de negócio



5.3.2 Análise e planejamento estratégico

4. Tecnológico-setorial: novas tecnologias e processos de produção podem mudar completamente a dinâmica de um setor; como exemplo, o impacto dos automóveis bicom bustíveis para o setor sucroalcooleiro. Novos processos de produção também precisam ser analisados, assim como a influência de tecnologias de informação. O grau de concentração do setor também precisa ser analisado, já que pode representar uma barreira à entrada da empresa no mercado, dificultando acesso a distribuidores ou fornecedores.

5.3- Componentes de um plano de negócio



5.3.2 Análise e planejamento estratégico

- ✓ Feita a análise do ambiente, esses dados podem ser consolidados em um quadro de análise SWOT – as forças (Strengths), fraquezas (Weaknesses), oportunidades (Opportunities) e ameaças (Threats) para o negócio.
- ✓ Oportunidades e ameaças são identificadas a partir da análise PEST. Forças e fraquezas devem vir de uma análise interna da organização, confrontada com as características da concorrência, já que força é um conceito relativo, que depende de “com quem se compara”.
- ✓ Conhecer a concorrência é fundamental para as perspectivas de sucesso da empresa. Em primeiro lugar, é importante ter consciência de que o mercado mundial cada vez mais integrado faz com que o competidor deixe de ser local e se transforme em global.

5.3- Componentes de um plano de negócio



5.3.2 Análise e planejamento estratégico

- ✓ Assim, em vez de disputar de maneira acirrada o mercado regional com um competidor da mesma cidade, pode ser melhor unir-se a ele para, juntos, terem mais força contra produtos chineses ou norte-americanos.
- ✓ Por “unir-se” não se deve entender necessariamente uma fusão, mas o estabelecimento de parcerias ou redes, no âmbito de um Arranjo Produtivo Local (APL), por exemplo.
- ✓ É preciso perceber que a competição não mais ocorre no nível de empresas, mas entre alianças de empresas, que podem cooperar entre si em um projeto, mas competir em outro.

As 10 donas do mundo!

- ✓ KRAFT (USA)
- ✓ Coca-cola (USA)
- ✓ Nestle (Suíça)
- ✓ P&G (USA)
- ✓ Johnson e Johnson (USA)
- ✓ Unilever (britânica-neerlandesa)
- ✓ MARS (USA)
- ✓ Kellogg's(USA)
- ✓ Pepsico (USA)
- ✓ General Mills (USA)



Curiosidade!

O ESTUDO DE MERCADO

Define o produto/serviço a ser ofertado (público ou privado).

Descreve-se as características do mercado-alvo

Analisa-se as condições de comercialização

Estima-se o faturamento/receita do empreendimento ao longo de sua vida útil

5.3- Componentes de um plano de negócio



5.3.2 Análise e planejamento estratégico

- ✓ Ao olhar a concorrência, é importante identificar:
 - ✓ quem são os concorrentes atuais e potenciais;
 - ✓ quais suas estratégias de produto, preço, comunicação e distribuição;
 - ✓ quais suas forças e fraquezas, que abrem possibilidade melhor de embate; e
 - ✓ quais seus padrões de reação, tentando antever como reagirão à entrada de sua empresa no mercado.
- ✓ Desses pontos, dependerão o posicionamento escolhido para a empresa e suas estratégias de marketing.

5.3- Componentes de um plano de negócio



5.3.2 Análise e planejamento estratégico

- ✓ Analisada a concorrência, deve-se direcionar o olhar para o cliente da organização, segmentando-o. É preciso ter em mente que é impossível atingir a todos os mercados.
- ✓ Assim, é relevante descrever o perfil do público-alvo do negócio, com dados como faixa etária, renda, escolaridade, região em que moram e hábitos de compra, como frequência e ticket médio.
- ✓ Recentemente, por exemplo, tem-se falado muito na Geração Y, constituída por pessoas nascidas entre as décadas de 1980 e 1999, e que são inovadoras, impacientes, necessitam de reconhecimento e querem um ambiente que promova o bem-estar e a autorrealização.
- ✓ Essa geração também vem sendo chamada de geração das telas, já que fica conectada o tempo todo em celulares e notebooks. Entendê-los e descrevê-los é importante para quem deseja oferecer um produto ao público jovem.

5.3- Componentes de um plano de negócio



5.3.2 Análise e planejamento estratégico

- ✓ No caso de produtos destinados a empresas, é importante entender quem poderão ser os clientes, como tomam as decisões de compra, que valor dão para questões tecnológicas e ambientais, que adaptações precisariam fazer em seu processo produtivo.
- ✓ No caso de produtos laboratoriais ou de uso em saúde, entender a mente dos cientistas e médicos também é importante: o quão abertos estão a novas tecnologias?
- ✓ Uma das etapas mais complicadas de um plano de negócios é determinar a previsão de vendas da empresa. Números superestimados farão com que o negócio real não obtenha receitas suficientes para sustentá-lo; números subestimados farão com que a empresa não esteja preparada para atender todo o volume real.

5.3- Componentes de um plano de negócio



5.3.2 Análise e planejamento estratégico

- ✓ A complicação advém do fato de que, além da **demanda existente** (produtos vendidos para satisfazer necessidades conhecidas), há a **demanda latente** (uma necessidade é conhecida, mas ainda não há produtos) e a **demanda incipiente** (necessidades das quais os consumidores ainda não têm consciência).
- ✓ O tablet, por exemplo, constituiu-se em um produto cuja necessidade precisou ser construída, já que os próprios consumidores a desconheciam.
- ✓ Formas de se prever a demanda são:
 - ✓ calcular proporcionalmente às vendas de um negócio similar já em funcionamento;
 - ✓ calcular, a partir de dados globais do setor, uma parcela do mercado possível de ser conquistada, extrapolando a partir de tendência histórica;
 - ✓ no caso de inovações, identificar o potencial de substituição de produtos antigos pelo novo.

5.3- Componentes de um plano de negócio



5.3.2 Análise e planejamento estratégico

- ✓ Métodos qualitativos, como entrevistas com especialistas ou a realização de grupos de foco, podem ajudar a validar os dados.
- ✓ É importante, também, considerar possíveis sazonalidades para o produto, pois isto traz impacto para o fluxo de caixa da organização, que pode precisar antecipar a produção para dar conta de atender vendas concentradas em um período.
- ✓ Realizada a análise estratégica, deve-se deixar claro qual a missão e a visão da organização. A missão é a razão de existir da organização, ou seja, o que ela entrega a seus clientes, com a apresentação ainda de seus valores. A visão corresponde ao objetivo genérico que norteará as ações da empresa, como, por exemplo, conquistar a liderança do mercado ou ser a marca mais lembrada pelos consumidores.

5.3- Componentes de um plano de negócio



5.3.2 Análise e planejamento estratégico

- ✓ A última etapa do planejamento estratégico é determinar as metas do empreendimento, de maneira específica, mensurável e temporal.
- ✓ O plano de negócios deve deixar claro quando a empresa entrará em operação, qual a escala de produção pretendida e quais resultados financeiros são desejados.
- ✓ **Para resumir, a análise e o planejamento estratégico devem trazer:**
 - ✓ a) análise do ambiente, da concorrência e consolidação com a análise SWOT;
 - ✓ b) descrição do público-alvo;
 - ✓ c) previsão de demanda;
 - ✓ d) missão, visão e metas.

5.3- Componentes de um plano de negócio



5.3.3 Plano de marketing

- ✓ Realizada a análise estratégica e definidos os objetivos da empresa, **deve-se detalhar como a empresa pretende atuar no mercado.**
- ✓ O primeiro passo é descrever o produto ou serviço que a empresa ofertará. Ao descrever o produto e o serviço, **o mais importante é deixar claro qual necessidade do cliente a empresa vai satisfazer e como ela pretende fazer isso melhor do que a concorrência, ou seja, quais seus diferenciais.**
- ✓ Apresentar a maturidade tecnológica do produto fornece informações valiosas sobre a capacidade de sustentar uma vantagem competitiva.

5.3- Componentes de um plano de negócio



5.3.3 Plano de marketing

- ✓ Características e usos devem ser descritos, detalhando embalagem, tamanhos e opcionais. A embalagem adquire dois papéis: conservação e comunicação com o cliente.
- ✓ Produtos perecíveis ou que exigem alto grau de pureza (livre de contaminações) devem ser acondicionados em embalagens que garantam que ele chegue ao destino nas mesmas condições em que saiu da produção, além de facilitar o seu transporte e acondicionamento.
- ✓ Embalagens quadradas ou retangulares, por exemplo, aproveitam melhor o espaço do que embalagens redondas ou triangulares.
- ✓ A embalagem também deve ser capaz de atrair o olhar do cliente (bem final) e trazer as informações exigidas pela lei (a validade, etc.).

5.3- Componentes de um plano de negócio



5.3.3 Plano de marketing

- ✓ A tecnologia tem alta capacidade de agregar valor ao negócio. **Aspectos tecnológicos, como marcas e patentes, precisam ser citados no plano de negócios.**
- ✓ No caso de o empreendedor já possuir depósito ou carta-patente (documento que lhe garante o direito à PI) ela deve ser referenciada, de modo a trazer credibilidade ao caráter inovador do produto.
- ✓ No caso de a empresa não possuir patente, cabe realizar uma busca para se certificar de que não há restrições à sua produção.

5.3- Componentes de um plano de negócio



5.3.3 Plano de marketing

- ✓ Também é preciso realizar buscas para checar se a marca escolhida também não está protegida e, em seguida, registrá-la, evitando que investimentos em comunicação sejam perdidos e um novo nome para a empresa ou produto precise ser adotado.
- ✓ Por mais que o registro possa ser custoso, ele deve ser visto como um investimento, que se transformará em ativo intangível da organização, capaz de protegê-la e gerar receitas.
- ✓ Uma alternativa à patente é o **segredo industrial**, em que não há investimento para registro e as informações sobre a invenção são mantidas em sigilo; porém, não impede, legalmente, que outras cheguem ao mesmo segredo de forma independente.

5.3- Componentes de um plano de negócio



5.3.3 Plano de marketing

- ✓ Por fim, ao descrever os produtos e serviços da empresa, pode-se, se for o caso, citar possibilidades de venda de subprodutos e produtos futuros.
- ✓ Os produtos futuros são aqueles que não fazem parte do plano de negócios, uma vez que não foram previstos investimentos para sua produção ou detalhados aspectos como consumidores e preços; porém, mostra que a empresa já vislumbra a possibilidade de ampliar seu portfólio.
- ✓ Subprodutos são sobras, como sucatas, que podem se tornar receitas, além de reduzir o impacto ambiental do negócio.
- ✓ Como exemplo, tem-se o bagaço da cana-de-açúcar, que além de ser queimado nas caldeiras para a geração de energia elétrica pode ser vendido a indústrias de ração animal.

5.3- Componentes de um plano de negócio



5.3.3 Plano de marketing

- ✓ Uma etapa crucial, inclusive para determinar receitas e permitir os **cálculos de viabilidade financeira**, é a definição de preço dos produtos e serviços.
- ✓ A escolha do preço deve levar em consideração os objetivos da empresa, o ciclo de vida de produto (se a tecnologia está com demanda crescente ou em declínio), o posicionamento, os custos, a concorrência e os canais de distribuição.
- ✓ Acima de tudo, é preciso que haja coerência na decisão. Se, por exemplo, o mercado é caracterizado por forte concorrência em preço e a empresa pretende atuar tendo como atributo o preço, seu sistema de produção precisará ser eficiente a ponto de permitir baixo custo que garanta a lucratividade do produto; talvez também seja preciso que a empresa trabalhe com alto volume para justificar uma baixa margem de lucro por mercadoria.

5.3- Componentes de um plano de negócio



5.3.3 Plano de marketing

- ✓ Métodos usuais de precificação são **valor percebido pelo cliente e margem sobre o custo de produção (markup)**.
- ✓ Assim, recomenda-se que, uma vez identificados os custos de fabricação, volte-se a analisar o preço de venda.
- ✓ É importante, também, avaliar qual estratégia de entrada no mercado a empresa vai usar.
- ✓ Pela **estratégia de penetração**, ela opta por atuar inicialmente com um **preço mais baixo**, que lhe permita conquistar mais rapidamente uma boa participação de mercado.

5.3- Componentes de um plano de negócio



5.3.3 Plano de marketing

- ✓ Pela **estratégia de desnatamento**, a empresa opta por entrar no mercado com um **preço elevado**, aproveitando-se da parcela mais lucrativa do mercado (a nata).
- ✓ Normalmente essa estratégia é adotada no ciclo de vida inicial do produto, em que alguns consumidores estão dispostos a pagar mais para serem vistos como inovadores; posteriormente, o preço é reduzido para atingir uma parcela maior de clientes.
- ✓ Definir preço é definir, também, questões como prazos, formas de pagamento e políticas de desconto.

5.3- Componentes de um plano de negócio



5.3.3 Plano de marketing

- ✓ Especialmente no Brasil, **onde a consciência financeira ainda é baixa** e as pessoas dão pouca importância para as taxas de juros de um financiamento, **o prazo de pagamento pode ser fator preponderante para a concretização da venda.**
- ✓ Parcerias com financeiras podem facilitar o processo para o empreendedor.
- ✓ Uma boa alternativa para quem tem como clientes outras empresas e não o consumidor final é cadastrar o empreendimento no BNDES para vender via FINAME (linha de crédito para máquinas e equipamentos) ou mesmo via cartão BNDES, que têm prazos e taxas melhores que as praticadas por bancos comerciais ou financeiras.
- ✓ Qualquer empresa deve pensar nas formas de pagamento que oferecerá a seu cliente!



5.3- Componentes de um plano de negócio



5.3.3 Plano de marketing

- ✓ A distribuição também é uma etapa crucial do plano de negócios, pois mostra como o cliente conseguirá comprar os produtos ou serviços da empresa.
- ✓ A distribuição depende muito da característica do produto e dos clientes.
- ✓ Bens de luxo, por exemplo, têm distribuição seletiva, que criam uma atmosfera de exclusividade, fundamental para quem os adquire.
- ✓ A primeira decisão é se a empresa vai realizar vendas diretas ao seu cliente ou utilizar intermediários, que podem ser atacadistas, varejistas ou mesmo franquizados.

5.3- Componentes de um plano de negócio



5.3.3 Plano de marketing

- ✓ O uso desses distribuidores permite que se atinja um número maior de clientes em diferentes regiões.
- ✓ A empresa pode, ainda, criar lojas próprias para venda.
- ✓ Nesse caso, aumenta-se o alcance das vendas, sem repartir os lucros com distribuidores; porém, é preciso ter consciência de que se trata de um negócio adicional àquele de simplesmente produzir, que exige investimentos maiores e uma dinâmica própria de gestão.
- ✓ Mesmo trabalhando com distribuidores, a empresa deve decidir se usará força de vendas própria ou de terceiros.

5.3- Componentes de um plano de negócio



5.3.3 Plano de marketing

- ✓ No primeiro caso, são vendedores, funcionários da organização, que fazem os contatos comerciais da empresa. No segundo caso, são representantes comerciais que desempenham essa função.
- ✓ Deve-se analisar qual deles é mais vantajoso para a empresa: sobre vendedores tem-se maior controle e o mesmo trabalha exclusivamente para a empresa, sendo, também, uma fonte de informações para ela; por outro lado, como funcionários, representam um custo fixo para a organização.
- ✓ Com representantes, pode-se ter maior abrangência de mercado, bastando identificar um profissional nas diversas regiões pretendidas, já que não há encargos fixos, ou seja, a remuneração se faz por comissão sobre as vendas; porém, este profissional não será exclusivo, trabalhando para outras empresas também.

5.3- Componentes de um plano de negócio



5.3.3 Plano de marketing

- ✓ Por vezes, a força de vendas atua como promotora e não “tiradora de pedidos”.
- ✓ É o caso da indústria farmacêutica ou de utensílios médicos, que tem uma extensa equipe responsável por visitar médicos e hospitais para convencê-los a adotar seus produtos e receitá-los a seus pacientes.
- ✓ A empresa pode considerar, também, a possibilidade de vender para o mercado externo.
- ✓ Nesse caso, ela precisa cumprir os requisitos legais, como a obtenção de registro de exportador e eventuais certificados que o país de destino pode exigir.

5.3- Componentes de um plano de negócio



5.3.3 Plano de marketing

- ✓ Embora a exportação seja trabalhosa e exija que a empresa já possua certo nível de maturidade, ela pode diluir os riscos, tanto no sentido de que a empresa passa a não depender somente do mercado doméstico, quanto pelo fato de representar uma proteção contra flutuações cambiais para empresas que usam insumos importados.
- ✓ Ainda sobre a distribuição, uma das opções que se apresentam é o comércio eletrônico.
- ✓ Nesse caso, a empresa pode optar por um site próprio ou por participar de um shopping virtual.

5.3- Componentes de um plano de negócio



5.3.3 Plano de marketing

- ✓ Se o objetivo é que as vendas pela web tenham alta participação no negócio ou se a empresa é exclusivamente virtual, recomenda-se um site próprio.
- ✓ Porém, se o objetivo é apenas experimentar um novo canal, o investimento em um site próprio, incluindo aí sua divulgação, não compensará; assim, o melhor é participar de um shopping virtual que, inclusive, tem ferramentas para bem posicioná-lo em sites de busca.
- ✓ Ainda que a empresa não realize vendas pela internet, é importante que crie um website, como ferramenta de divulgação institucional e comunicação com seu público, somada às demais ferramentas de comunicação discutidas adiante.

5.3- Componentes de um plano de negócio



5.3.3 Plano de marketing

- ✓ A última etapa do plano de marketing é, justamente, apresentar as decisões relativas à comunicação com os diversos públicos da empresa.
- ✓ A empresa não deve conversar apenas com seus clientes, mas também distribuidores, funcionários, fornecedores e governo.
- ✓ Essa comunicação pode ter diversos objetivos:
 - ✓ informar sobre a criação da empresa; persuadir clientes a adquirir seus produtos; reforçar um posicionamento de alta qualidade ou baixo custo; mudar a postura de funcionários e vendedores; convencer o governo sobre os benefícios sociais da empresa, de modo a conseguir incentivos fiscais etc.

5.3- Componentes de um plano de negócio



5.3.3 Plano de marketing

- ✓ A empresa deve especificar o composto de comunicação que utilizará para atingir cada um desses públicos.
- ✓ Ela pode se utilizar de propaganda, em rádio, televisão, revistas, jornais, websites, e-mail, mídias sociais, folhetos e cartazes, telemarketing ou outdoors.
- ✓ É preciso escolher bem a mídia em que a propaganda será veiculada, ou seja, qual canal, emissora ou revista.
- ✓ No caso de produtos de alta tecnologia e demanda específica, como de biotecnologia ou componentes eletrônicos, não compensa utilizar mídias de massa.

5.3- Componentes de um plano de negócio



5.3.3 Plano de marketing

- ✓ Uma mala direta ou comunicações em revistas e sites especializados apresentam melhor relação custo-benefício.
- ✓ Além disso, como já citado, a força de vendas, que nesse caso deve ter formação técnica e não só comercial, pode exercer um importante papel de comunicação ao convencer usuários e influenciadores sobre os benefícios do produto.
- ✓ Na microempresa inovadora, esse papel acaba sendo exercido, no início, pelo próprio empreendedor.

5.3- Componentes de um plano de negócio



5.3.3 Plano de marketing

- ✓ Outro composto de comunicação possível é a realização de promoções de vendas. Cupons de desconto, amostras grátis, demonstrações de uso, pague 1 e leve 2, incentivos a revendedores, programas de fidelidade e stands em feiras e eventos são formas eficientes de estimular a demanda.
- ✓ Por fim, outro composto consiste em ações de relações públicas: divulgações espontâneas que a empresa consegue sem pagar por elas.
- ✓ São normalmente, notícias que destacam algum aspecto inovador do produto.

5.3- Componentes de um plano de negócio



5.3.3 Plano de marketing

- ✓ A apresentação de trabalhos científicos em congressos e a publicação de artigos em revistas acadêmicas também são formas eficientes de gerar publicidade gratuita para a inovação.
- ✓ **Para resumir o que foi aqui discutido, o plano de marketing deve apresentar as informações relativas às estratégias de:**
 - ✓ a) produtos e serviços;
 - ✓ b) preço;
 - ✓ c) distribuição e força de vendas;
 - ✓ d) comunicação.



5.3- Componentes de um plano de negócio



5.3.4 Plano operacional

- ✓ Definida a forma de atuação no mercado, o empreendedor deve apresentar os aspectos operacionais do negócio, mostrando que os requisitos técnicos para fabricação do produto ou entrega do serviço serão cumpridos.
- ✓ Inicialmente, deve-se apresentar a relação de máquinas e equipamentos necessários para a produção.
- ✓ A escolha do maquinário e dos equipamentos deve levar em consideração, além da qualidade dos mesmos, fatores como: preço, possibilidade de financiamento e existência de assistência técnica.

5.3- Componentes de um plano de negócio



5.3.4 Plano operacional

- ✓ Se disponíveis e com qualidade satisfatória, equipamentos nacionais devem ser preferidos, já que o BNDES privilegia, na liberação de financiamentos, equipamentos brasileiros.
- ✓ Além disso, equipamentos importados, em caso de defeitos, podem ficar muito tempo parados, à espera de assistência técnica e peças de reposição, prejudicando toda a produção da empresa.
- ✓ Esses mesmos critérios devem ser levados em consideração para se **definir as matérias-primas, já que uma interrupção no fornecimento também poderia paralisar a produção.**
- ✓ **Identificar previamente os fornecedores possibilita maior segurança** na determinação dos custos, além de permitir que ajustes sejam feitos para garantir a qualidade do produto final.

5.3- Componentes de um plano de negócio



5.3.4 Plano operacional

- ✓ Junto com a relação de máquinas e equipamentos, o empreendedor deve apresentar a infraestrutura predial e urbana necessária.
- ✓ Empresas farmacêuticas, por exemplo, precisam de salas limpas, com revestimento específico e cantos arredondados.
- ✓ Indústrias químicas, por sua vez, não conseguirão autorização para funcionamento se não for prevista forma adequada de descarte para os resíduos.
- ✓ Além disso, podem ser necessárias adaptações nos sistemas elétrico e de ar, sem falar na adequação às normas de acessibilidade.

5.3- Componentes de um plano de negócio



5.3.4 Plano operacional

- ✓ Em seguida, um cronograma de implantação do empreendimento, com previsão de prazos para projetos, obras, aquisições de equipamentos e instalações, deve ser apresentado.
- ✓ **Este cronograma servirá como base para o fluxo de caixa do negócio.**
- ✓ Do maquinário da empresa dependerá a capacidade do negócio: quanto a empresa será capaz de produzir em um mês?
- ✓ No caso de serviços, quantos clientes ela consegue atender em um dia?

5.3- Componentes de um plano de negócio



5.3.4 Plano operacional

- ✓ Agroindústrias devem considerar, ainda, as limitações naturais, já que a safra pode ser concentrada em alguns meses.
- ✓ Nesse caso, quanto ela é capaz de produzir em um ano?
- ✓ A capacidade pode variar de acordo com os turnos em que a empresa trabalha, devendo o empreendedor deixar claro no plano de negócios os pressupostos adotados.

5.3- Componentes de um plano de negócio



5.3.4 Plano operacional

- ✓ Na determinação da quantidade produzida em um dado período, é preciso considerar, ainda, que dificilmente a empresa consegue operar a plena capacidade, já que a capacidade efetiva é menor do que a capacidade nominal.
- ✓ Isto porque interrupções podem acontecer, devido a manutenções, interrupções no fornecimento de matéria-prima ou energia elétrica e faltas de funcionários.
- ✓ Além disso, alguns funcionários podem ser menos eficientes e materiais podem vir com defeito, exigindo retrabalho, e, como resultado, reduzindo a produtividade.

5.3- Componentes de um plano de negócio



5.3.4 Plano operacional

- ✓ O processo produtivo, que é a atividade de transformação de materiais, com o uso de máquinas e/ou mão de obra, em produtos finais, pode ser de três formas: contínuo, por encomenda ou híbrido.
- ✓ **Na produção contínua, ou seriada**, a empresa produz para estoques, normalmente um produto padronizado.
- ✓ **Na produção por encomenda**, a empresa fabrica apenas a partir de pedidos e, normalmente, os produtos possuem particularidades técnicas que impossibilitam a formação de estoques.
- ✓ **Na produção híbrida**, a produção seriada é usada para determinadas linhas ou componentes, sendo complementada por produção por encomenda.

5.3- Componentes de um plano de negócio



5.3.4 Plano operacional

- ✓ Isso acontece quando há componentes padronizados usados em produtos diferentes.
- ✓ Qualquer que seja o tipo de processo de produção, é recomendado que o empreendedor apresente **o fluxograma de produção**, deixando claras as etapas necessárias para fabricação, por meio de um esquema com caixas e setas.
- ✓ Por fim, o plano operacional deve trazer os **aspectos de localização**, que contempla não só o ponto de operação, mas também o desenho interno da empresa, com o layout da indústria, loja ou laboratório.

5.3- Componentes de um plano de negócio



5.3.4 Plano operacional

- ✓ O ponto escolhido deve dispor de infraestrutura adequada, e não possuir restrições legais.
- ✓ No caso de varejo, facilidade de estacionamento e fluxos de pedestres são critérios importantes.
- ✓ No caso de agroindústrias ou mineradoras, a proximidade de fontes abundantes de matéria-prima são os itens mais considerados.
- ✓ **No caso de empresas de base tecnológica**, estar próximo a universidades e laboratórios, instalando-se em Parques Tecnológicos, por exemplo, pode fazer toda a diferença para sua competitividade, por facilitar o estabelecimento de parcerias e o acesso à infraestrutura de pesquisa.

VARIÁVEIS LOCACIONAIS:

Elementos que orientam a escolha das localizações das atividades econômicas.

Os custos com transportes de matérias-primas, insumos e produtos acabados

Disponibilidade de insumos e fatores produtivos

Benefícios fiscais e/ou estruturais dado pelos estados e municípios;

Decisões pessoais dos investidores, etc.

Boa localização



Competitividade



Lucro

5.3- Componentes de um plano de negócio



5.3.4 Plano operacional

- ✓ Com relação ao layout, ele deve ser pensado para possibilitar o arranjo dos departamentos e equipamentos e a movimentação dos materiais.
- ✓ O arranjo pode ser por produtos, por processos, posicional ou celular (em que se criam unidades, as células, que iniciam e concluem o produto ou etapas deste).
- ✓ De maneira resumida, o plano operacional deve trazer informações sobre:
 - ✓ a) máquinas, equipamentos e cronograma de implantação;
 - ✓ b) capacidade e processo de produção;
 - ✓ c) localização.



5.3- Componentes de um plano de negócio



5.3.5 Plano de recursos humanos

- ✓ Provavelmente o empreendedor precisará de alguma ajuda para o seu negócio, sendo praticamente impossível gerenciá-lo sem uma equipe.
- ✓ Em pequenas empresas, com número pequeno de colaboradores, há pouca margem para erro na escolha da equipe.
- ✓ A administração de recursos humanos é responsável não só por questões de seleção e remuneração, mas também por aspectos estratégicos, de auxílio a processos de mudança e envolvimento dos empregados com a organização.
- ✓ O plano de recursos humanos deve convencer o leitor de que a organização tem pessoas capacitadas para conduzi-la no cumprimento das metas traçadas no planejamento estratégico.

5.3- Componentes de um plano de negócio



5.3.5 Plano de recursos humanos

- ✓ Assim, o plano de recursos humanos deve ser iniciado com a apresentação do corpo administrativo da empresa.
- ✓ Deve-se desenhar o organograma da empresa, que representa a estrutura hierárquica e de comunicação entre o pessoal.
- ✓ Além disso, apresente um minicurrículo, com a qualificação do empreendedor e, caso se aplique, do gestor ou dos diretores de áreas.

5.3- Componentes de um plano de negócio



5.3.5 Plano de recursos humanos

- ✓ A experiência com incubadoras tem mostrado que **empresas de base tecnológica muitas vezes não decolam pela falta de um administrador com perfil gerencial, ou seja, que possua conhecimentos e habilidades comerciais, financeiras e em gestão de pessoas.**
- ✓ Inclusive, um dos objetivos do programa PRIME, da FINEP, era suprir essa carência, ao destinar recursos para a contratação de gestores.
- ✓ Assim, **recomenda-se fortemente que o empreendedor, caso não possua perfil gerencial, contrate alguém para essa função, concentrando-se nas atividades de P&D e produção.**

5.3- Componentes de um plano de negócio



5.3.5 Plano de recursos humanos

- ✓ Além do corpo administrativo, é preciso indicar o quadro de funcionários previsto.
- ✓ Preferencialmente, deve-se apresentá-lo indicando os cargos, a quantidade de funcionários e o cronograma de contratação.
- ✓ O cronograma, por sua vez, dependerá do planejamento da produção, buscando-se um equilíbrio para que a capacidade projetada seja atingida, mas, ao mesmo tempo, não deixe funcionários ociosos.
- ✓ O cronograma de contratação, combinado com a remuneração subsidiará o cálculo dos custos da empresa.

5.3- Componentes de um plano de negócio



5.3.5 Plano de recursos humanos

- ✓ Junto do quadro de funcionários, é necessário fazer uma análise das necessidades da empresa, por meio de uma **descrição dos cargos**, que deve incluir, para cada cargo: atividades a serem desenvolvidas, habilidades técnicas e interpessoais desejadas para o profissional, nível educacional exigido.
- ✓ Feito isso e uma vez que a empresa entrará em operação, será preciso iniciar o recrutamento e a seleção desses profissionais.
- ✓ Dificilmente a empresa encontrará profissionais prontos para trabalhar em seus projetos; assim, pode ser necessário conduzir treinamentos, internamente à empresa ou junto a empresas de formação profissional. **O prazo para isso e eventuais custos devem ser previstos pelo empreendedor.**

5.3- Componentes de um plano de negócio



5.3.5 Plano de recursos humanos

- ✓ Uma boa forma de **uma empresa de base tecnológica obter profissionais qualificados é por meio da busca em universidades**, principalmente junto a programas de pós-graduação.
- ✓ É possível, inclusive, alocar pesquisadores em atividades de P&D sem custos para a organização, por meio de editais de órgãos de fomento, como o edital Pesquisador na Empresa – RHAE (Recursos Humanos em Áreas Estratégicas) do CNPq.

5.3- Componentes de um plano de negócio



5.3.5 Plano de recursos humanos

- ✓ A última etapa do plano de recursos humanos é definir a remuneração.
- ✓ É importante fazer uma pesquisa junto ao setor para então estipular o nível salarial da empresa: **acima do mercado; na média do mercado; ou abaixo do mercado.**
- ✓ Essa decisão traz implicações e deve ser alinhada com a estratégia da organização: se, por exemplo, **o objetivo é fornecer produtos de baixo custo, a empresa terá que oferecer salários abaixo do mercado** que, por sua vez, trarão dificuldades no recrutamento e seleção, atraindo normalmente **profissionais de menor qualificação.**

5.3- Componentes de um plano de negócio



5.3.5 Plano de recursos humanos

- ✓ Quanto aos salários pagos aos funcionários, estes podem ser fixos ou possuir componentes variáveis, de acordo com a produtividade do funcionário ou da empresa como um todo.
- ✓ A empresa pode pagar comissão sobre vendas ou projetos concluídos ou ainda dar prêmios de acordo com metas atingidas.
- ✓ Outro componente usado pelas empresas para atrair colaboradores é o oferecimento de benefícios. Os benefícios mais frequentes no Brasil são: **assistência médico-hospitalar, seguro de vida, auxílio alimentação, assistência farmacêutica e odontológica.**

5.3- Componentes de um plano de negócio



5.3.5 Plano de recursos humanos

- ✓ Ao definir o salário, a empresa deve calcular, para incluir em seus custos, os encargos trabalhistas devidos, que podem quase duplicar o valor nominal pago ao funcionário.
- ✓ Devido à complexidade das leis trabalhistas no Brasil, recomenda-se a contratação de um contador para esses cálculos.
- ✓ Para resumir o que foi discutido, o plano de recursos humanos deve trazer informações sobre:
 - ✓ a) corpo administrativo;
 - ✓ b) quadro de funcionários;
 - ✓ c) remuneração.



Importante!

5.3- Componentes de um plano de negócio



5.3.6 Plano financeiro

- ✓ O plano financeiro traz a consolidação, em dados de investimento, custos, despesas e receitas, das demais informações do plano de negócios.
- ✓ É por meio dele que a decisão final de viabilidade financeira do projeto é tomada.
- ✓ Afinal, o resultado compensa os esforços e os recursos empreendidos?



5.3- Componentes de um plano de negócio



5.3.6 Plano financeiro

- ✓ A primeira etapa para analisar a viabilidade é **determinar o investimento para implantação do negócio.**
- ✓ O investimento deve contemplar os desembolsos com máquinas, equipamentos e infraestrutura, listados no plano operacional.
- ✓ Se o local não for alugado (o que é recomendável, já que o aluguel, ao invés da compra, reduziria os investimentos iniciais) deve-se listar, também, o valor do terreno e das obras civis.
- ✓ Além disso, deve ser considerado o montante gasto com **compra ou registro de patente.**



5.3- Componentes de um plano de negócio



5.3.6 Plano financeiro

- ✓ Muitos empreendedores falham ao não preverem recursos para investimento no **capital de giro da empresa**.
- ✓ O capital de giro representa os recursos demandados por uma empresa para financiar suas necessidades operacionais identificadas desde a aquisição de matérias-primas até o recebimento pela venda do produto acabado.
- ✓ Como o produto tem um tempo de produção e venda e, normalmente, é dado um prazo de pagamento ao cliente, é necessário que as empresas tenham recursos para pagar funcionários e fornecedores enquanto o dinheiro não cai em sua conta.



Gifs-Animados.net

5.3.6 Plano financeiro

- ✓ Para possibilitar a montagem **do fluxo de caixa, que será a base para a análise de viabilidade financeira, é preciso determinar custos, despesas e receitas.**
- ✓ Os custos são os desembolsos diretamente relacionados com a operação da empresa. Eles podem ser fixos (como o aluguel do prédio; ou variáveis, como matérias-primas, energia elétrica etc).
- ✓ As despesas são os desembolsos relativos à administração da empresa, como gastos com marketing ou juros de financiamentos.
- ✓ Já as receitas são obtidas a partir da multiplicação da quantidade vendida pelo preço praticado pela empresa.

5.3- Componentes de um plano de negócio



5.3.6 Plano financeiro

- ✓ Os juros pagos pelo empreendimento dependerão das fontes de financiamento escolhidas.
- ✓ Se a empresa recorrer ao sistema bancário, recomenda-se a busca de recursos junto ao BNDES, que apresenta taxas de juros mais vantajosas.
- ✓ Bancos de fomento regionais (como o Banco do Nordeste – BNB) ou estaduais (como a Desenvolve SP em São Paulo) também são boas alternativas.
- ✓ Empresas inovadoras podem, ainda, buscar recursos de subvenção, como os oferecidos pela FINEP, em que não há cobrança de juros e nem precisam ser reembolsados.
- ✓ A busca de investidores, sejam sócios ou *venture capital*, tem a vantagem de não incorrer em juros de financiamentos, mas em participação nos resultados da empresa.

5.3- Componentes de um plano de negócio



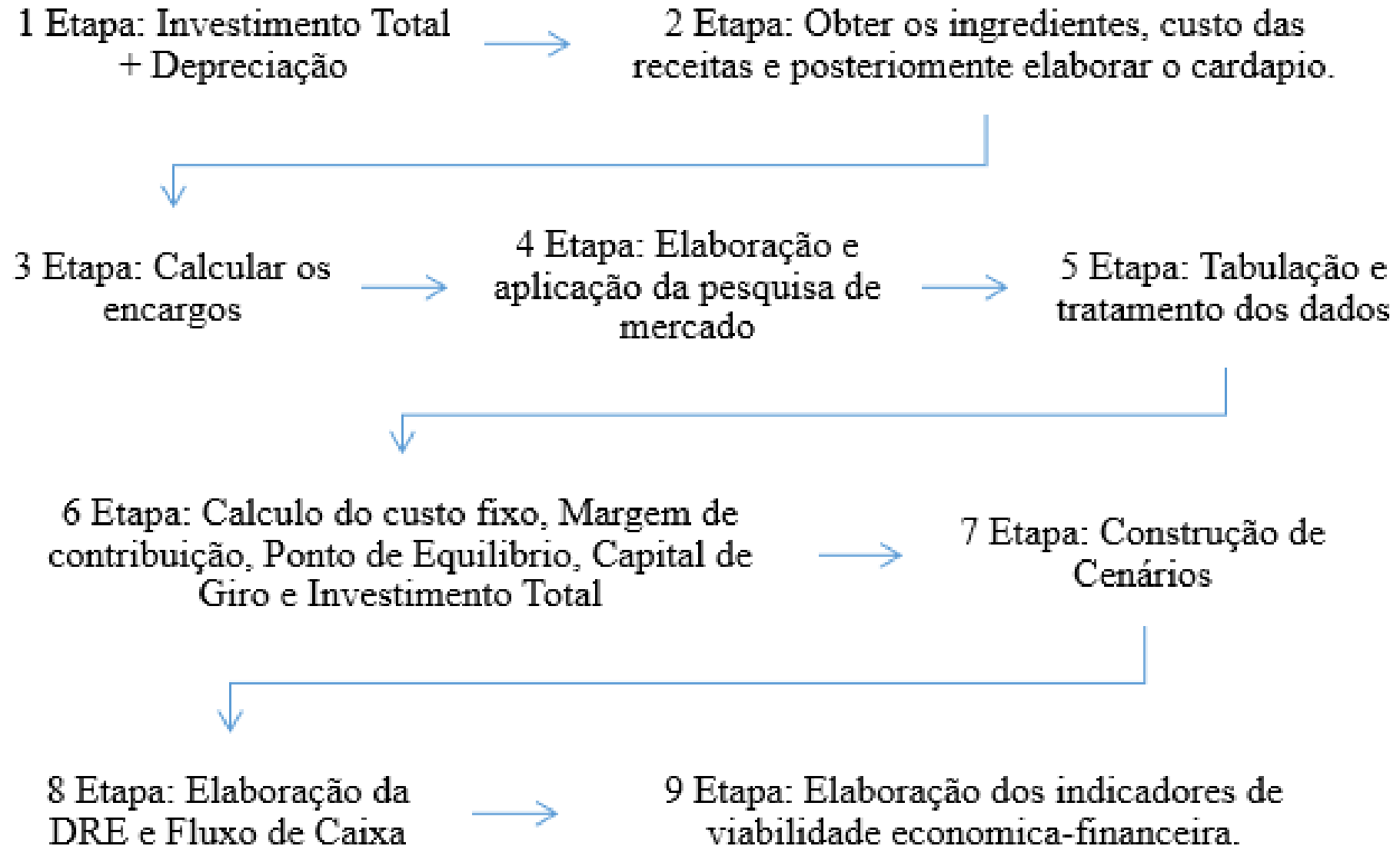
5.3.6 Plano financeiro

- ✓ Cumpridas essas etapas citadas, deve-se elaborar o **fluxo de caixa projetado**.
- ✓ O fluxo de caixa apresenta, mês a mês (ou ano a ano, conforme exigência do financiador) as entradas e saídas do negócio.
- ✓ As entradas são compostas pelas receitas, descontados os impostos incidentes sobre as vendas.
- ✓ As saídas são compostas pelos investimentos, custos e despesas. Impostos e contribuições sobre o lucro da empresa também devem ser considerados como saídas. **Para determinação desses valores, recomenda-se a consulta a um contador.**

5.3- Componentes de um plano de negócio

5.3.6 Plano financeiro

CURIOSIDADE- Etapas de elaboração de projetos



- Retirado da monografia de Gabriel Panssini

<https://drive.google.com/drive/folders/1jfzbWSKx0w1iY5KzLicl4u3ORbHC9QAq>

5.3- Componentes de um plano de negócio

5.3.6 Plano financeiro

Tabela 10 –Fluxo de caixa o possível restaurante a ser implantando em Campos dos Goytacazes, considerando um período de 12 meses.

Meses	Saldo inicial	Receita Total	Custo variável	Receita débito (40%)	Receita Crédito (30%)	Receita dinheiro (30%)	Custo Total Fixo	Saldo Final
Janeiro	28.931,62	41.330,89	21.072,25	16.532,36	-	12.399,27	12.258,64	4.399,27
Fevereiro	- 4.399,27	41.330,89	21.072,25	16.532,36	12.399,27	12.399,27	12.258,64	3.600,73
Março	3.600,73	41.330,89	21.072,25	16.532,36	12.399,27	12.399,27	12.258,64	11.600,73
Abril	11.600,73	41.330,89	21.072,25	16.532,36	12.399,27	12.399,27	12.258,64	19.600,73
Maio	19.600,73	41.330,89	21.072,25	16.532,36	12.399,27	12.399,27	12.258,64	27.600,73
Junho	27.600,73	41.330,89	21.072,25	16.532,36	12.399,27	12.399,27	12.258,64	35.600,73
Julho	35.600,73	41.330,89	21.072,25	16.532,36	12.399,27	12.399,27	12.258,64	43.600,73
Agosto	43.600,73	41.330,89	21.072,25	16.532,36	12.399,27	12.399,27	12.258,64	51.600,73
Setembro	51.600,73	41.330,89	21.072,25	16.532,36	12.399,27	12.399,27	12.258,64	59.600,73
Outubro	59.600,73	41.330,89	21.072,25	16.532,36	12.399,27	12.399,27	12.258,64	67.600,73
Novembro	67.600,73	41.330,89	21.072,25	16.532,36	12.399,27	12.399,27	12.258,64	75.600,73
Dezembro	75.600,73	41.330,89	21.072,25	16.532,36	12.399,27	12.399,27	12.258,64	83.600,73

Fonte: Elaboração própria a partir dos resultados da pesquisa

5.3- Componentes de um plano de negócio



5.3.6 Plano financeiro

PASSOS PARA ELABORAR O FLUXO DE CAIXA:

Mas como se constrói esse fluxo de caixa?

Elaborar um Plano de Contas

Projetar receitas operacionais

Projetar custos produtivos

Projetar despesas operacionais

5.3.6 Plano financeiro

- ✓ Um contador será fundamental, também, na elaboração de balanços patrimoniais e demonstrações do resultado do exercício (DRE), que podem ser exigidos por algumas instituições financeiras.
- ✓ Vale citar, porém, **que o fluxo de caixa é o demonstrativo contábil mais usado em planos de negócios, por ser de simples elaboração e permitir o cálculo dos indicadores de viabilidade financeira mais usados.**
- ✓ Os três indicadores de viabilidade financeira mais usados são **payback, valor presente líquido (VPL) e taxa interna de retorno (TIR).**

5.3- Componentes de um plano de negócio



5.3.6 Plano financeiro - Payback

- ✓ O **payback** corresponde ao prazo para recuperação do investimento.
- ✓ O período de payback ocorre quando, no fluxo de caixa, o saldo acumulado torna-se positivo.
- ✓ Um projeto é mais atraente quanto menor for o seu prazo de payback.
- ✓ O período para recuperação, porém, varia de negócio para negócio.
- ✓ Enquanto no varejo um retorno pode ser obtido em um ano, em usinas de açúcar e álcool, por exemplo, o retorno acontece em prazos próximos a dez anos.

5.3- Componentes de um plano de negócio



5.3.6 Plano financeiro - Payback

- ✓ Este indicador também se aplica à análise da atratividade do setor/investimento.
- ✓ É bastante útil para investidores que têm interesse em aplicar seus recursos em algum empreendimento, e para os sócios, pois este **indicador demonstra em quanto tempo podem recuperar o investimento que foi feito** (SEBRAE, 2013).
- ✓ De acordo com Dornelas (2001), o *payback* é bem preciso, pois utiliza do cálculo do fluxo de caixa para mensurar o retorno do investimento.

5.3- Componentes de um plano de negócio



5.3.6 Plano financeiro - Payback

- ✓ É um **método simples para analisar o tempo gasto para recuperar o capital investido inicialmente para a abertura do negócio**. O cálculo para esse indicador se dá conforme a Equação a seguir

$$\checkmark \text{Payback} = \frac{\text{Valor do Investimento}}{\text{Média do Valor do Fluxo de Caixa Mensal}}$$

- ✓ Supondo que você possua o seu fluxo de caixa. Para simplificar seu entendimento, vamos utilizar um saldo médio de **fluxo de caixa de R\$ 3.000,00**, considerando um fluxo de 12 meses e um investimento inicial de R\$ 30.000,00. Sendo assim, considere:
- ✓ PB= investimento inicial/saldo médio do fluxo de caixa
- ✓ PB= R\$ 30.000,00/R\$3.000,00= 10 meses

5.3- Componentes de um plano de negócio



5.3.6 Plano financeiro - VPL

- ✓ O VPL apresenta uma estimativa do valor atual para os futuros fluxos de caixa gerados pelo empreendimento, descontos a uma taxa de oportunidade e deduzido o investimento inicial.

O VPL representa o valor monetário dos saldos obtidos pelo investimento, descontado o valor do dinheiro ao longo do tempo de vida útil do projeto a uma taxa de desconto (juros) predeterminada, que representa o custo de oportunidade do capital paga pelo mercado financeiro.

5.3- Componentes de um plano de negócio



5.3.6 Plano financeiro - VPL

- ✓ Quando $VPL > 0$, o projeto é economicamente viável. Quanto maior o VPL melhor. Na forma de equação:

$$VPL = \sum_{t=0}^T (L)_t / (1+r)^t$$

em que L_t é o saldo líquido gerado pelo projeto obtido pela diferença entre entradas e saídas monetárias (receitas e custos- FC); t o período de tempo de vida do projeto; T o tempo-limite; e r a taxa de juros paga pelo mercado financeiro.

- ✓ Pela fórmula de cálculo do VPL, esse varia inversamente com a taxa de juros, indicando que quanto maior essa taxa, menor o VPL e a viabilidade do projeto.

5.3- Componentes de um plano de negócio



5.3.6 Plano financeiro - VPL

- ✓ Exemplo: Calcule o VPL para a produção de cana considerando a taxa de juros de mercado de 1% ao mês.
- ✓
$$VPL = \frac{-532,74}{(1+0,01)^0} + \frac{-85,31}{(1+0,01)^1} + \frac{-85,31}{(1+0,01)^2} + \frac{859,72}{(1+0,01)^3}$$
- ✓
$$VPL = -532,74 - 84,46 - 83,63 + 834,44$$
- ✓
$$VPL = R\$133,61/ha$$
- ✓ **Interpretação:** Pelo VPL, a produção de cana gera um retorno monetário presente líquido de R\$ 133,61/ha, descontado o valor do dinheiro no tempo, à taxa de 1% ao mês.
- ✓ Significa que o projeto remunerou à taxa de juros paga pelo mercado financeiro de 1% e ainda houve um saldo positivo, ou seja, seu rendimento foi maior que do mercado financeiro, utilizado como medida do custo de oportunidade do capital.

5.3- Componentes de um plano de negócio



5.3.6 Plano financeiro – TIR

- ✓ A TIR apresenta a mesma informação do VPL, porém sob forma de taxa de juros.
- ✓ O negócio será favorável se a TIR do empreendimento for maior do que a taxa de desconto, utilizada como custo de oportunidade.
- ✓ **Quando a TIR for igual à taxa de desconto, o VPL será zero**, o que significa que, em termos de retorno financeiro, tanto faz o empreendedor investir no negócio ou no mercado financeiro.
- ✓ Tanto a TIR quanto o VPL podem ser calculados no Microsoft Excel, que já vem com a fórmula, bastando selecionar as células, ou em calculadoras financeiras.

5.3- Componentes de um plano de negócio



5.3.6 Plano financeiro - TIR

- ✓ Se a TIR for maior que a taxa de desconto (juros) do mercado financeiro, o projeto será economicamente viável.

$$VPL = \sum_{t=0}^T L_t / (1 + r^*)^t = 0$$

- ✓ em que r^* é taxa de desconto interna gerada pelo projeto (TIR).
- ✓ Quando $r^* > r$, o projeto é economicamente viável, pois o investimento gera um retorno maior que o pago pelo mercado financeiro

5.3- Componentes de um plano de negócio



5.3.6 Plano financeiro - TIR

- Exemplo: Calcule a TIR para a produção de cana considerando a taxa de juros de mercado de 1% ao mês.

$$VPL = 0 = \frac{-532,74}{(1 + r^*)^0} + \frac{-85,31}{(1 + r^*)^1} + \frac{-85,31}{(1 + r^*)^2} + \frac{859,72}{(1 + r^*)^3}$$

$$r^* = 7,86\%/ha$$

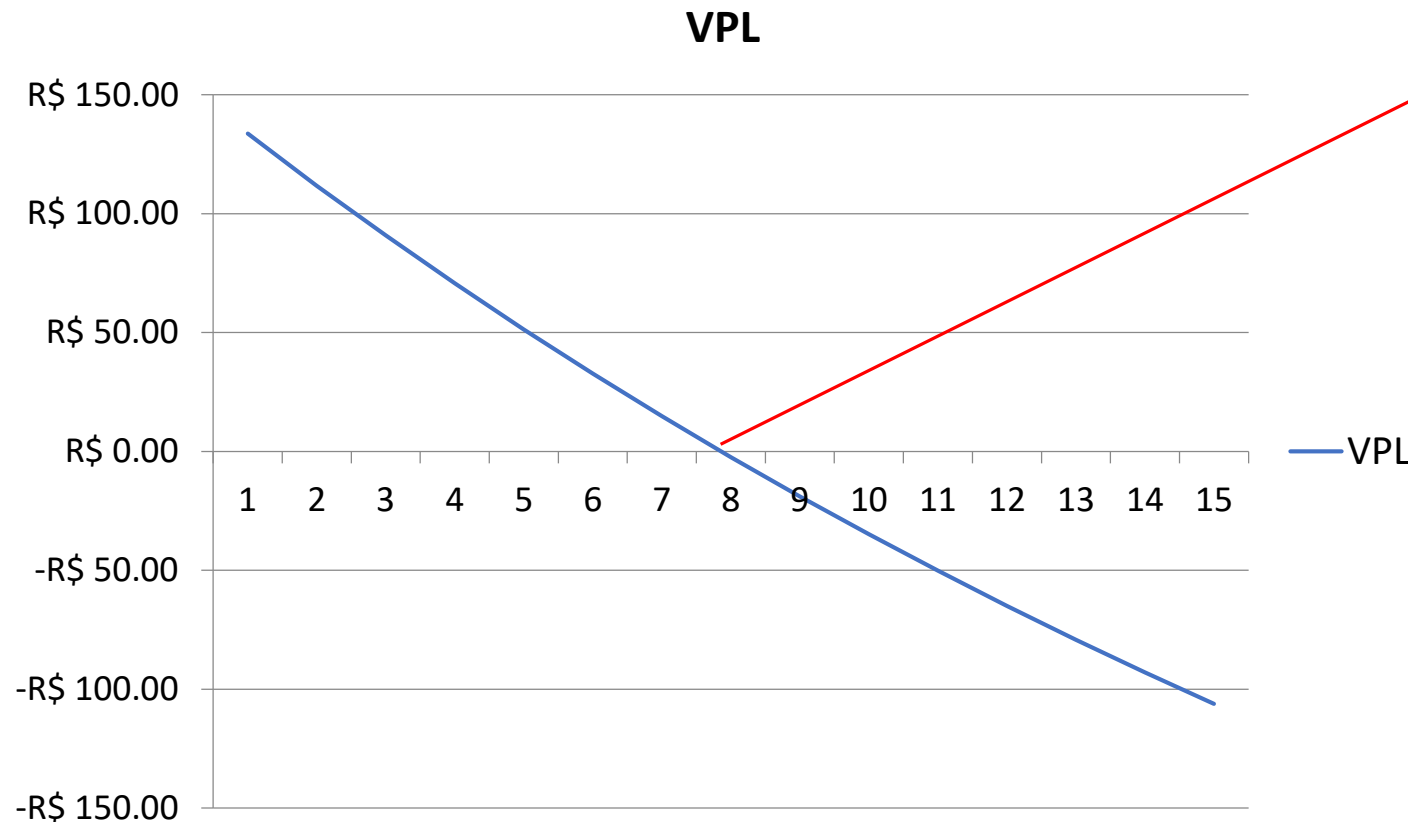
- Interpretação:** Pela TIR a produção de cana gera uma taxa de retorno de 7,86% ao mês. Comparando essa taxa com a taxa de juros do mercado financeiro de 1% ao mês, que representa o custo de oportunidade do capital, a produção de trigo é economicamente viável pois a $TIR > r$, ou seja, $r^* > 1\%$.
- A TIR indica que o capital investido na produção de cana rendeu, por período, mais que a oferecida pelo mercado financeiro, ou seja, que o retorno do projeto é superior ao custo de oportunidade em $7,86\% - 1,00\% = 6,86\%$.

5.3- Componentes de um plano de negócio



5.3.6 Plano financeiro - TIR

- ✓ VPL gerado na produção de 1 ha de cana no estado do Rio para diferentes níveis de taxa de juros (1% a 15% ao mês)



Taxa de juros que torna o $VPL=0$, ou seja $TIR=7,86\%$.

Taxas maiores que a TIR tornam o VPL negativo e o projeto economicamente inviável, sendo o mercado financeiro mais atrativo.

Exemplo: se $r=12\%$ ao mês, então $VPL<0$ e a $TIR<r$. **O investidor poderia obter no mercado financeiro um retorno de seu capital na taxa de 12%, superior a taxa de 7,86% gerada pelo projeto. Ele não investirá no projeto, pois esse não cobre o custo de oportunidade do capital.**

5.3- Componentes de um plano de negócio



5.3.6 Plano financeiro

- ✓ A avaliação pode ser sofisticada com a realização de **análise de sensibilidade**, que permite **identificar riscos para o projeto**.
- ✓ Para isso, se os dados estiverem todos interligados em planilhas eletrônicas, basta fazer simulações.
- ✓ Por exemplo: qual o impacto de preço 20% abaixo do esperado?
- ✓ E se o investimento, por conta de variações na taxa de câmbio, for 30% maior?
- ✓ Se o resultado for negativo em algum desses cenários, significa que essas premissas são críticas, constituindo-se em pontos de risco para o projeto.

5.3- Componentes de um plano de negócio



5.3.6 Plano financeiro – Risco e Incertezas

- ✓ **Risco é a possibilidade de perda e prejuízo financeiro, sendo medido pela variabilidade dos retornos dos ativos, projetos e carteiras de investimento.**
- ✓
- ✓ **Dizemos que há risco quando são conhecidos os possíveis estados futuros de uma certa variável e suas respectivas probabilidades de ocorrência.**
- ✓ **Quando não se conhecem os estados futuros e/ou suas probabilidades, diz-se que há incerteza.**

5.3- Componentes de um plano de negócio



5.3.6 Plano financeiro – Risco e Incertezas

Por que analisar o risco?



- ✓ Porque o orçamento dos projetos de investimento são realizados considerando valores das **variáveis de entrada** (preços, quantidades, taxa de juros,...) pontuais, **geralmente mais prováveis, projetados para o futuro e que possivelmente não ocorrerão após a implantação do projeto.**
- ✓ Assim, **o risco deriva dessa incapacidade de previsão sobre os valores futuros da variáveis de forma exata.**
- ✓ Quando consideramos o valor pontual, consideramos que há 100% de probabilidade desse valor ocorrer no futuro.
- ✓ **Porém, na realidade esse valor pode variar em um intervalo!**

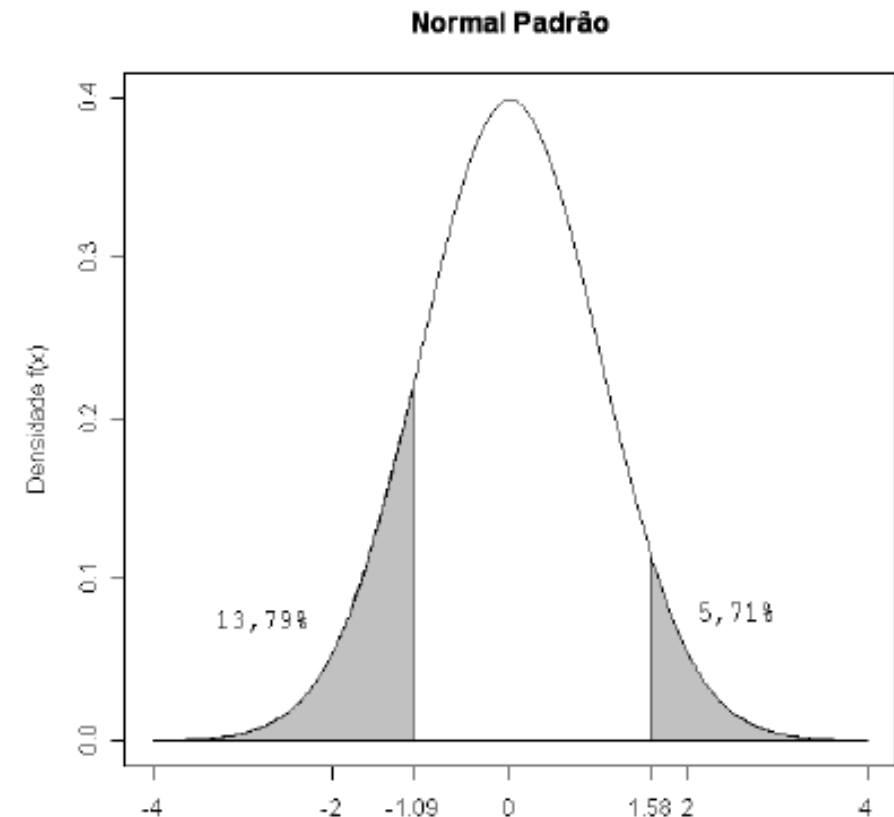


5.3- Componentes de um plano de negócio



5.3.6 Plano financeiro – Risco e Incertezas

- ✓ Para contornar essa dificuldade e imprecisão dos valores, **ao invés de se considerar um valor pontual para as variáveis, utiliza-se distribuições de probabilidade, ou seja, permite-se que as variáveis variem dentro de um intervalo considerado.**
- ✓ Assim, o investidor passará a tomar sua decisão considerando as probabilidades de ocorrência do retorno do projeto e a sua preferência pessoal.
- ✓ Exemplo: Dado um investimento com VPL de R\$ 10.000,00, qual a probabilidade desse valor ser positivo?



5.3- Componentes de um plano de negócio



5.3.6 Plano financeiro – Risco e Incertezas

Origens do risco:

- ✓ Principal fonte de risco → elevado volume de informações e valores projetados para o futuro.
- ✓ Ex: preço do produto, R\$. No futuro, passados 1, 5 ou 10 anos será realmente o valor R\$ projetado?
- ✓ Assim, a análise de projeto é realizada com informações e dados variáveis que dificilmente ocorrerão de acordo com as projeções.
- ✓ Os dados utilizados são em grande parte estimativas.

5.3- Componentes de um plano de negócio



5.3.6 Plano financeiro – Risco e Incertezas

- ✓ Os riscos podem ser endógenos e exógenos a empresa:
 - ✓ **Endógenos** → referem-se às informações internas e às projeções e estimativas dos dados coletados e processados, como: valor do investimento, custo de produção, despesas com financiamento, etc. **São pelo menos parcialmente controladas.**
 - ✓ **Exógenos** → referem-se aos riscos que a empresa tem pouco ou nenhum controle, como: situação econômica do país e do setor, preferências do consumidor, variação dos preços no mercado.

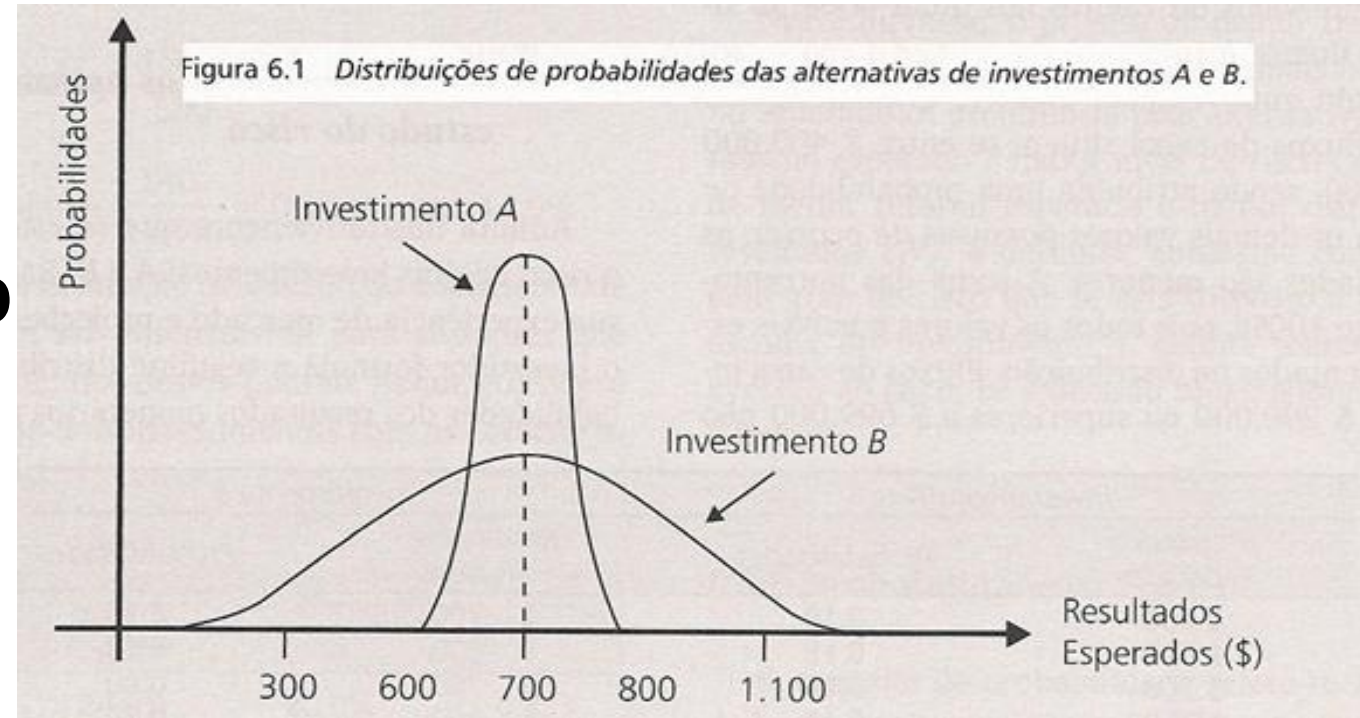


5.3- Componentes de um plano de negócio

5.3.6 Plano financeiro – Risco e Incertezas

A relação do retorno e risco

- ✓ Quanto maior a variabilidade ou
 - ✓ desvio-padrão do preço ou do retorno,
 - ✓ maior o risco do investimento.
- ✓ Na figura, os investimentos A e B possuem o mesmo retorno médio de \$700, mas o investimento B possui maior risco que o investimento A, pois o retorno de B possui maior variabilidade e menor probabilidade de retornos médios igual a \$700.
- ✓ **Projeto A, menor variação (dispersão) e risco baixo.**



5.3- Componentes de um plano de negócio

5.3.6 Plano financeiro – Risco e Incertezas

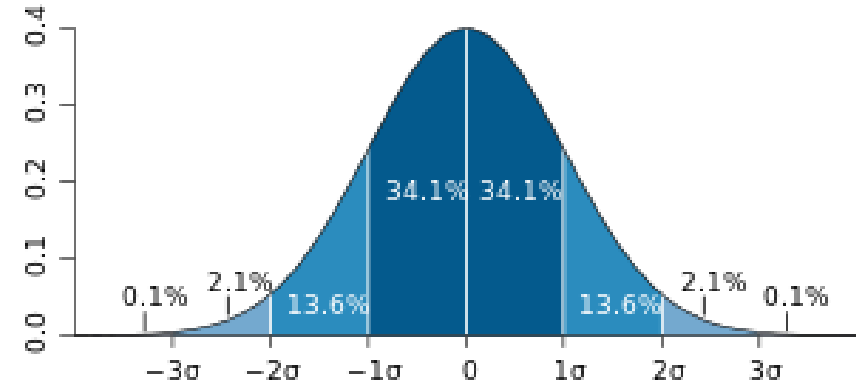
Desvio padrão (DP)

- ✓ Mede a variabilidade ou grau de dispersão de um conjunto de dados como preços, produção e retorno do investimento em relação a sua média. **Quanto menor o desvio padrão (DP), menor a dispersão da série de dados e menor o risco.** Em forma de equação:

$$DP_K = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (K_i - \bar{K})^2}{n-1}}$$

- ✓ Em que K , retornos para cada observação i ; n , número de observações analisadas; e $\bar{K}$ o retorno médio, dado pela equação:

$$\bar{K} = \sum_{i=1}^n K_i / n$$



5.3- Componentes de um plano de negócio



5.3.6 Plano financeiro – Risco e Incertezas

Coeficiente de variação (CV)

- ✓ É utilizado quando se quer medir e comparar riscos de projetos com médias de retornos diferentes.
- ✓ O CV mostra a porcentagem do desvio do retorno, ou seja, a dispersão relativa do retorno do investimento.
- ✓ Quanto menor o CV, menor o risco.

$$CV = DP_k / \bar{K}$$

5.3- Componentes de um plano de negócio

Coeficiente de variação (CV)

✓ Comparando os projetos A e B:



- ✓ O projeto A possui menor retorno médio (R\$125,00) que o projeto B (R\$150,00).
- ✓ O projeto A possui menor risco (R\$80,00), dispersão do retorno, que o ativo B (R\$125,00), ou seja, no projeto A pode-se ter uma perda de R\$ 80,00 em relação ao seu valor médio de R\$125,00 na proporção de 0,64 ou 64%.

Projeto	Retorno médio	Desvio padrão	CV
A	125,00	80,00	0,64
B	150,00	125,00	0,83

A escolha depende do perfil do investidor!

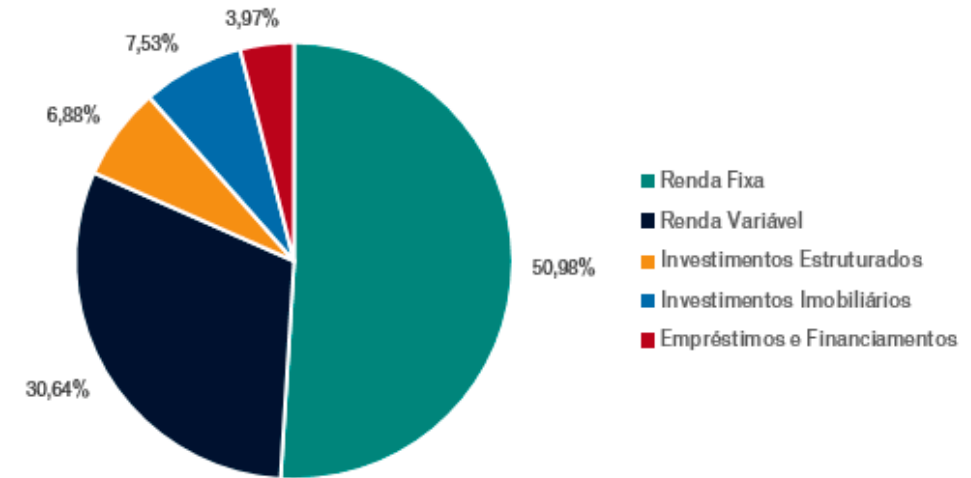
5.3- Componentes de um plano de negócio



5.3.6 Plano financeiro – Risco e Incertezas

Como reduzir o risco:

CARTEIRA DE INVESTIMENTOS



- ✓ **A diversificação** diminui o risco, mantendo o retorno mais estável a um nível de risco menor (com menor variação);
- ✓ **Princípio da diversificação** → diz que a distribuição do investimento em muitas atividades eliminará parte do risco;
- ✓ Quanto maior o grau de aversão do investidor, maior a diversificação do negócio.

5.3- Componentes de um plano de negócio



5.3.6 Plano financeiro – Risco e Incertezas

Métodos de avaliação do risco de projetos:

- ✓ Para que o investir tome a melhor decisão é importante avaliar também o nível de risco dos projetos, ou seja, **a chance de fracasso dos mesmos em gerar retornos econômicos negativos.**
- ✓ Assim, o investir poderá evitar perdas futuras e falência da empresa caso realize um investimento com altos riscos.
- ✓ Para isso, o investir pode utilizar de instrumentos que quantifiquem os possíveis riscos.

5.3- Componentes de um plano de negócio



5.3.6 Plano financeiro – Risco e Incertezas

- ✓ **Sensibilidade** → medida de um choque no preço do produto, preço de um fator de produção ou na quantidade vendida e seu impacto isoladamente sobre o retorno da atividade (indicador econômico).
 - ✓ O resultado é então comparado com seu valor normal. **Quanto maior a alteração no retorno, maior atenção deve ser dada a variável que sofreu o choque durante o funcionamento do projeto. Quanto menor o impacto das variáveis sobre o retorno do projeto, mais seguro (menor risco) o investimento.**
- ✓ **Cenários** → construção de cenários pessimista, esperado (ou mais provável) e otimista de acordo com os preços do produto, fatores e nível de produção.
 - ✓ **Escolhas de cenários devem ser baseadas na pesquisa de mercado.**

5.3- Componentes de um plano de negócio



5.3.6 Plano financeiro

✓ De maneira sintética, o plano financeiro deve apresentar as projeções de:

✓ a) investimentos;



✓ b) custos, despesas e receitas;

✓ c) fontes de financiamento;

✓ d) viabilidade financeira.

✓ e) Risco e incertezas

Demonstração dos Resultados

Descrição	período 1	período 2...
1 RECEITA BRUTA DE SERVIÇOS	\$ -	\$ -
2 (-) Deduções	\$ -	\$ -
3 RECEITA LÍQUIDA DE SERVIÇOS	\$ -	\$ -
4 (-) Custo Serviços Prestados	\$ -	\$ -
5 MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	\$ -	\$ -
6 (-) DESPESAS OPERACIONAIS	\$ -	\$ -
6,1 Despesas Administrativas	\$ -	\$ -
6,2 Despesas de Vendas e Marketing	\$ -	\$ -
6,3 Despesas Gerais	\$ -	\$ -
6,4 Depreciação Acumulada	\$ -	\$ -
7 RESULTADO OPERACIONAL	\$ -	\$ -
8 Receitas Financeiras	\$ -	\$ -
9 Juros de Financiamentos	\$ -	\$ -
10 RESULTADO ANTES IR	\$ -	\$ -
11 (-) IR	25,00% \$ -	\$ -
12 LUCRO LÍQUIDO	\$ -	\$ -

