

Plano de negócios: o que é e como elaborar

Newton Cainelli, Lucas Campanha e Geralda Ramalheiro

Araraquara, dezembro de 2013

O QUE É?

- Plano de negócio é um documento que descreve os objetivos de um negócio e os passos que 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, mediante simulações, em vez de cometê-los no mercado.
- O plano de negócios:
 - Demonstra a viabilidade e as vantagens competitivas de um empreendimento, do ponto de vista estrutural, administrativo, estratégico, mercadológico, técnico, operacional e financeiro;
 - Descrever o negócio e apresentar a empresa aos fornecedores, investidores, clientes, parceiros, empregados etc.;
 - Responde a questões como: onde estou agora? Para onde estou indo? Como chegarei lá?;
- Investidores, fornecedores, clientes potenciais solicitarão ou exigirão um plano de negócios.

POR QUE FAZER?

- 1. Clareia o pensamento:** Escrever um plano de negócios permite que o empreendedor imagine com mais clareza o que está tentando fazer e como espera conquistá-lo. Além de facilitar a compreensão geral, é uma ferramenta para explicar melhor a ideia a outras pessoas.
- 2. Provê conhecimento sobre o público-alvo:** Ao pesquisar o mercado e tirar um tempo para escrever seu plano de negócios, o empreendedor vai conhecer detalhes da indústria na qual está entrando, suas peculiaridades, o perfil do consumidor, os concorrentes e os fornecedores.
- 3. Coloca as coisas certas nos lugares certos:** Um bom plano de negócios é capaz de reunir todas as informações relevantes em um único documento. Receita, projeção de custos, metas de crescimento e plano de ação. Com esses elementos listados, torna-se mais fácil para o empreendedor acompanhar o desenvolvimento do negócio, sem tirar os olhos dos objetivos de longo prazo.

POR QUE FAZER?

- 4. Testa as premissas:** Muitas ideias parecem geniais, mas quando colocadas no papel para a definição do modelo de negócio, mostram-se insustentáveis.
- 5. Alinha os objetivos:** Escrever o plano de negócios é uma forma eficiente de assegurar que todos os envolvidos no projeto compartilhem as mesmas visões e os objetivos para o negócio. Ele deve funcionar como uma linha mestra, sinalizando como todos devem trabalhar para desenvolver a empresa. Se o time não concorda com um plano escrito num papel, terá outros conflitos à medida que a empresa crescer.
- 6. Possibilita um olhar de longo prazo:** Um plano permite que o empreendedor articule a sua visão dos negócios às estratégias de como chegar lá. O exercício de montar esse documento força o empreendedor a pensar em estratégias de longo prazo para a empresa. Depois de escrever todas as questões e desenhar o cronograma, ele terá uma ferramenta para acompanhar o progresso.

POR QUE FAZER?

7. **Refina a mensagem:** O plano de negócio é uma plataforma para descrever o que a empresa faz ou não. Ao percorrer esse caminho, o empreendedor será capaz listar suas diferenças em relação aos competidores e como montará suas estratégias. É uma forma de refletir sobre o próprio negócio e ter informações precisas para repassar a investidores, empregados e consumidores de forma geral.
8. **Possibilita o alcance à investimentos:** muitas instituições, bancos, órgãos governamentais (MCT, BNDES, CNPQ etc) estão exigindo o Plano de Negócios como base para a análise e concessão de crédito, financiamento e recursos às empresas, entidades etc.
9. **Serve como um cartão de visitas da empresa:** é um instrumento de apresentação do negócio de forma concisa, que engloba todas as suas principais características.
10. **A maioria das empresas que morre não faz planos de negócios !**

Quem vai ler seu plano de negócios?

- ✓ Incubadoras de empresas: com o objetivo de se tornar uma empresa incubada.
- ✓ Sócios potenciais: para estabelecer acordos e direção.
- ✓ Parceiros: para estabelecimento de estratégias conjuntas.
- ✓ Bancos: para outorgar financiamentos.
- ✓ Intermediários: pessoas que ajudam a vender o seu negócio.
- ✓ Investidores: empresas de capital de risco, pessoas jurídicas e outros interessados.
- ✓ Gerentes de Marketing: para desenvolver planos de marketing.
- ✓ Executivos de alto nível: para aprovar e alocar recursos.
- ✓ Fornecedores: para outorgar crédito para compra de mercadorias e matéria prima.
- ✓ Gente talentosa: que você deseja contratar para fazer parte da sua empresa.
- ✓ A própria empresa: para comunicação interna com os empregados.
- ✓ Os clientes potenciais: para vender o produto/serviço.

Objetivo da aula

- É necessário entender o que significa escrever um Plano de Negócios, como proceder, o que escrever e como utilizá-lo para as diversas finalidades a que se propõe.
- O objetivo desta aula é mostrar as partes que compõem um plano de negócios.
- Apresentar o que cada uma objetiva, bem como os principais conceitos envolvidos no seu desenvolvimento;
- Isso porque quando vocês forem preparar o plano de negócios de seus empreendimentos saberão o que cada tópico pede.
- Caso recebam o auxílio de um consultor saberão passar as informações necessárias e o seu plano de negócios terá mais chances de ser exitoso.

O CONTEÚDO DO PLANO DE NEGÓCIOS:

Quem irá fazer e gerenciar?

Sumário Executivo

- Equipe Gerencial; Modelo organizacional; Missão, Visão e Valores

Quem irá comprar?
Competitivi//?

Análise de Mercado

- Concorrentes; Clientes; Fornecedores

O que você está propondo fazer ?

Plano de marketing

- Produto; Preço; Promoção ; Praça;

Como será feito?

Plano Operacional

- Tecnologia;
- Fluxograma para: Produção, distribuição e cadastro

Isto dá dinheiro ???

Plano Financeiro

- Estimativa de investimento, faturamento e dos custos
- Indicadores de Viabilidade

Qual o risco???

Construção de Cenários

- Ações Preventivas e Corretivas;
- Avaliação Estratégica

Plano de negócios: Sumário Executivo

- É um resumo do plano de negócios.
- Apresenta:

O histórico da empresa;

A missão;

A visão;

Os valores;

Os destaques financeiros;

Os objetivos;

As metas.

Plano de negócios: Sumário Executivo

Deveremos responder:

1. Como nasceu a empresa, qual foi o cenário que a embrionou?
2. Qual a proposta dela, o que ela tem a oferecer ao mercado e porque ela é necessária para o mercado?
3. Qual a contribuição de cada sócio, dado a experiência de ambos, para o sucesso da empresa. Em outras palavras, como a experiência irá contribuir para o sucesso da empresa?
4. Quem são os parceiros da empresa e qual a contribuição destes parceiros para o sucesso?

Plano de negócios: Sumário Executivo

5. Qual a missão do empreendimento?
 - Para responder devemos ter em mente que:
 - É uma declaração sobre o que a organização é. Define seu propósito fundamental, a finalidade de sua existência, o motivo pela qual foi criada.
 - Diz sobre onde ela está. É a identidade da empresa.
 - Possibilita a identificação e apresentação da organização no mercado em que atua. Auxilia o processo de motivação dos funcionários, direcionando os esforços da instituição em prol da conquista dos objetivos.
 - Para definir a missão algumas perguntas devem ser respondidas como:
 1. Qual o nosso negócio?
 2. Quem é o nosso cliente?
 3. Que satisfação ele quer ao comprar nosso produto?

Plano de negócios: Sumário Executivo

■ Exemplos de missão:

Mineradora Vale

- Transformar recursos naturais em prosperidade e desenvolvimento sustentável

Duratex

- Atender com excelência às demandas dos clientes, pelo desenvolvimento e oferta de produtos e serviços que contribuam para a melhoria da qualidade de vida das pessoas, gerando riqueza de forma sustentável.

Gerdau

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

Lbv

- Promover educação e cultura com espiritualidade ecumênica, para que haja consciência socioambiental, alimentação, segurança, saúde e trabalho para todos, no despertar do cidadão planetário

HSBC

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

Petrobrás

- Atuar de forma segura e rentável, com responsabilidade social e ambiental, nos mercados nacional e internacional, fornecendo produtos e serviços adequados a necessidade dos clientes e contribuindo para as necessidades do Brasil e dos países onde atua

Fiat

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

Coca-cola

- Refrescar todos os consumidores em corpo, alma e mente; inspirar momentos de otimismo através de nossas marcas e ações; e criar valor e fazer a diferença onde quer que atuemos.

IESA

- Ser a maior e melhor empresa latino-americana no fornecimento de produtos, sistemas, serviços e soluções inteligentes na área de infraestrutura para os setores de Energia, Mineração, Transporte, Petróleo, Química e Petroquímica, comprometida na busca constante do desenvolvimento, do respeito a si próprio, ao próximo e ao meio-ambiente.

Plano de negócios: Sumário Executivo

6. Qual a Visão do empreendimento?

- Para responder devemos ter em mente que:
 - Representa um estado futuro para a organização, o que esta deseja alcançar, como queremos que esta empresa seja vista e reconhecida, onde queremos colocá-la.
 - Possibilita a identificação e apresentação da organização no mercado em que atua. Auxilia o processo de motivação dos funcionários, direcionando os esforços da instituição em prol da conquista dos objetivos.
- Para definir a Visão, algumas perguntas devem ser respondidas como:
 1. No que a empresa quer se tornar?
 2. Qual a direção é apontada?
 3. Onde nós estaremos?
 4. O que a empresa será?
 5. Em que direção eu devo apontar meus esforços?
 6. Eu estou ajudando a construir o que?

Plano de negócios: Sumário Executivo

■ Exemplos de visão:

Mineradora Vale

- Ser a empresa de recursos naturais global número um em criação de valor de longo prazo, com excelência, paixão pelas pessoas e pelo planeta

Duratex

- Ser empresa de referência, reconhecida como a melhor opção por clientes, colaboradores, comunidade, fornecedores e investidores, pela qualidade de nossos produtos, serviços e relacionamento.

Gerdau

- Ser global e referência nos negócios em que atua.

Lbv

- Ser reconhecida como Instituição que educa com Espiritualidade Ecumênica.

HSBC

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

Petrobras

- Seremos uma das cinco maiores empresas integradas de energia do mundo e a preferida pelos nossos públicos de interesse.

Fiat

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

Coca-cola

- É o pilar central do plano de trabalho e descreve o que é necessário fazer para conseguir a máxima sustentabilidade, qualidade e crescimento. Com ela pretendem-se atingir os objetivos estipulados para as diferentes áreas: Pessoas; Bebidas; Parceiros; Planeta; Benefício; Produtividade

IESA

- Ser uma organização preparada em recursos humanos e tecnológicos, capaz de oferecer soluções inteligentes em produtos e serviços nas áreas de infraestrutura. Assegurar através da qualidade e da credibilidade de nossa marca, a satisfação de clientes e colaboradores com agregação de valor aos acionistas.

Plano de negócios: Sumário Executivo

7. Qualis são os valores do empreendimento?

- Para responder devemos ter em mente que:
 - Valores são princípios, ou crenças, que servem de guia, ou critério, para os comportamentos, atitudes e decisões de todas e quaisquer pessoas, que no exercício das suas responsabilidades, e na busca dos seus objetivos, estejam executando a Missão, na direção da Visão.
 - Os valores também podem ser vistos como um conjunto de crenças, ou princípios, que:
 - facilitam a colaboração entre os empregados;
 - facilitam o comprometimento dos empregados com o mercado, e
 - facilitam o comprometimento dos empregados com a comunidade e a sociedade;
 - **São o suporte, o estofo moral e ético da empresa**

Plano de negócios: Sumário Executivo

- O conjunto de valores define a regra do jogo, em termos de comportamentos e atitudes, devendo conter um subconjunto das respostas às perguntas abaixo:
 1. Como os empregados devem se portar, individualmente?
 2. Como os empregados se relacionam entre si?
 3. Como os empregados se relacionam com os clientes?
 4. Como a empresa trata seus clientes?
 5. Como a empresa faz negócios?
 6. Como nos relacionamos com a comunidade?
 7. Qual a nossa responsabilidade frente à sociedade?
 8. Que valores, crenças ou princípios são importantes para a empresa fazer o que faz, para quem faz, e para o que ela quer se tornar?

Plano de negócios: Sumário Executivo

■ Exemplos de valores empresarias:

Mineradora Vale

- A vida em primeiro lugar
- Valorizar quem faz a nossa empresa
- Cuidar do nosso planeta
- Agir de forma correta
- Crescer e evoluir juntos
- Fazer acontecer

Duratex

- - Integridade; Comprometimento; Valorização humana; Superação dos resultados; Melhoria contínua; Inovação; Sustentabilidade

Gerdau

Ter a preferência do CLIENTE; SEGURANÇA das pessoas acima de tudo; PESSOAS respeitadas, comprometidas e realizadas; EXCELÊNCIA com SIMPLICIDADE; Foco em RESULTADOS; INTEGRIDADE com todos os públicos; SUSTENTABILIDADE econômica, social e ambiental

Lbv

- Firmadas no espírito de cooperação, as ações da Lbv pautam-se pelo olhar especial à família e à participação efetiva dela na sociedade. Todas as iniciativas buscam a promoção dos valores nascidos do Amor Universal, os quais dispõem o indivíduo para viver a Cidadania Ecumênica, pelo exercício pleno da Solidariedade Planetária, que congrega crenças, descrenças, tradições, etnias ou qualquer fator de separação entre os seres humanos. Para isso, a Instituição fundamenta-se no Novo Mandamento de Jesus, o Cristo Ecumênico — “Amai-vos como Eu vos amei” (Evangelho segundo João, 13:34).

HSBC

- Nossa conduta deve refletir os mais altos padrões de ética;
- Nossa comunicação deve ser clara e precisa;
- Nosso gerenciamento deve ser em equipe, consistente e focado;
- Nosso relacionamento com clientes e colaboradores deve ser transparente e baseado na responsabilidade e confiança entre as partes.

Petrobras

- Desenvolvimento sustentável
- Integração
- Resultados
- Prontidão para mudanças
- Empreendedorismo e inovação
- Ética e transparência
- Respeito à vida
- Diversidade humana e cultural
- Pessoas
- Orgulho de ser Petrobras

Fiat

- Satisfação do cliente; Ele é a razão da existência de qualquer negócio; Valorização e respeito às pessoas; São as pessoas o grande diferencial que torna tudo possível; Atuar como parte integrante do Grupo Fiat; Juntos nossa marca fica muito mais forte; Responsabilidade social; É a única forma de crescer em uma sociedade mais justa; Respeito ao Meio Ambiente; É isso que nos dá a perspectiva do amanhã.

Coca-cola

- Liderança: Esforçar-se para construir um futuro melhor; Colaboração: Potenciar o talento coletivo; Integridade: Ser transparentes; Ponderar nos gastos: Ser responsáveis; Paixão: Estar comprometidos com o coração e a mente; Diversidade: Contar um vasto leque de marcas; Qualidade: Busca da excelência.

IESA

- Competência, Sinergia, Inovação, Respeito e Paixão.

Plano de negócios: Sumário Executivo

8. Quais são os objetivos e metas do empreendimento para os próximos tres anos?
9. Quais indicadores deverão ser usados para avaliar a materialização do planejado, como e quando estes serão testados?
10. Quais os indicadores de viabilidade financeira são esperados?
11. Se estes não se materializarem o que se pretende fazer?
 - Os Indicadores de Desempenho São parâmetros e critérios direcionados às avaliações que permitem confirmar a evolução e a realização de atividades ou processos da organização.

Exemplos de Indicadores de Desempenho

- **Perspectivas financeiras:** liquidez corrente (capacidade de saldar compromissos), crescimento de receitas, geração de caixa, custo unitário, vendas;
- **Perspectivas do cliente (interno e externo):** participação no mercado, conquista de novos clientes, ampliação da marca, valor relativo do produto, manifestações;
- **Perspectivas de processos críticos:** procedimentos essenciais, conformidade dos produtos, produtividade, eficiência operacional, desperdício;
- **Perspectivas de aprendizagem e crescimento:** capacidade de inovar, tempo de recuperação de investimentos, receitas de novos produtos, conformidades dos processos.
- **Perspectiva de responsabilidade social:** busca de excelência, boa imagem pública, conformidade ambiental, riscos;
- **Perspectivas das pessoas:** retenção de pessoas-chave, satisfação, competência, eficácia de treinamentos, avanço na carreira, bem-estar, segurança e participação;
- **Perspectivas de aquisição de fornecedores:** qualidade de produtos e serviços adquiridos, produtividade da aquisição, eficácia e garantia, relacionamento;
- **Perspectivas do ambiente organizacional:** propensão a mudanças, capital intelectual, tecnologia, qualidade dos sistemas de informações.

Plano de negócios: Análise de mercado

- Estuda as características do setor em que a empresa esta inserida
- Faz análise profunda no segmento de atuação.
- Colhe dados históricos, como tendência de crescimento, segmentos em ascensão, política de incentivo ao setor e fatores externos que influenciam a produtividade e a comercialização.
- Colhe dados financeiros, como renda média do setor, folha salarial e tributação gerada.
- traça o espaço territorial que se pretende trabalhar,
- realiza a quantificação dos possíveis clientes
- traça os pontos fortes e fracos destes e a tendencia de crescimento no espaço de atuação.
- localiza os concorrentes.
- Verifica-se os pontos fortes, fracos, histórico e área de atuação dos concorrentes.
- levantar possíveis fornecedores

Plano de negócios: Análise de mercado

- Precisamos responder:
 1. Você conhece alguma política de incentivo para o mercado em que você atua?
 2. Quais fatores externos (ambientais) poderão influenciar a produtividade e comercialização da empresa?
 3. Qual espaço territorial pretende-se atuar?
 4. Quem são os seus clientes? Quais são as características dos mesmos?
 5. Você conhece seus concorrentes?
 6. Quem são os principais concorrentes diretos atualmente?
 7. Quem são os principais concorrentes diretos em dois e três anos?
 8. Quem são os principais concorrentes indiretos?

Plano de negócios: Análise de mercado

9. Delimite os pontos fortes e fracos dos principais concorrentes.
10. Caracterize os principais concorrentes em relação à Qualidade, Preço, Distribuição, Relacionamento com o cliente Imagem no mercado, Formas de pagamento, Prazo de entrega e Localização.
11. Em qual ponto a sua empresa se difere, qual é sua estratégia de competitividade e diferenciação?
12. Quais são os insumos utilizados na produção? Quais são os principais?
13. Você já tem fornecedor para os insumos?
14. Caracterize os principais fornecedores em relação à Qualidade, Preço, Distribuição, Relacionamento com o cliente Imagem no mercado, Formas de pagamento, Prazo de entrega e Localização
15. Qual a dependência para com os fornecedores?

Plano de negócios: Análise de mercado

- Deve realizar buscas em/com:
 - Associações empresarias, Conselhos de Classe;
 - Feiras, rodadas de negócios, eventos científicos;
 - Potenciais clientes;
 - Sites dos concorrentes;
 - Fundação Seade, IBGE, SEBRAE, IPEM, IMETRO
 - Fornecedores

Plano de negócios: Estratégias de Marketing

1. Primeiramente estabelece o Mix de Marketing

❖ **Produto:**

- ✓ Descrever as características dos produtos que serão comercializados
- ✓ Ressaltar as vantagens
- ✓ Convencer que é fundamental a aquisição do serviço e/ou produto

❖ **Preço:**

- ✓ verificar quais fatores influenciam a definição do preço
 - Custo Fixo
 - Custo de comercialização
 - Custo de produção
 - Lucro desejado
 - Taxa de inovação
- ✓ Verificar quais fatores limitam ou incentivam a compra
 - Políticas promocionais
 - Desconstos

Plano de negócios: Estratégias de Marketing

❖ Praça:

- ✓ Verificar qual a melhor estratégia para disponibilizar o produto ao mercado:
 - cobertura,
 - variedade,
 - pontos-de-venda,
 - estoque e
 - transporte.

❖ Promoção:

- ✓ estabelece quais ferramentas de comunicação serão utilizadas para transmitir a mensagem ao público alvo, para informar, persuadir ou lembrar da disponibilidade e benefícios do produto:
 - Propaganda,
 - Promoção de vendas,
 - Relações Públicas
 - Força de vendas e
 - Marketing direto
- ✓ Investimento previsto para estas ações

Plano de negócios: Estratégias de Marketing

2. Minimizem as forças competitivas

- ❖ Análise da rivalidade entre os concorrentes
- ❖ Análise do poder de negociação dos clientes,
- ❖ Análise do poder de negociação dos fornecedores,
- ❖ Análise da ameaça de entrada de novos concorrentes E
- ❖ Análise da ameaça de produtos substitutos. :

Plano de negócios: Estratégias de Marketing

Precisamos responder:

1. Qual a caracterização completa dos produtos com a apresentação técnica e comercial dos mesmos
2. Como será a precificação, inicialmente quais fatores serão considerados para estabelecer os preços?
3. Quais fatores irão limitar a compra por parte do consumidor, ou em outras palavras quais fatores motivam a compra?
4. Como será disponibilizado o serviço, quais estratégias serão utilizadas para passar os valores de transparência, ética, eficiência, qualidade ... ?
5. Como vocês farão para extrair do cliente aquilo que ele realmente precisa, não devemos vender apenas o produto e sim a solução?!!

Plano de negócios: Estratégias de Marketing

6. Como os clientes conhecerão a empresa e os serviços?
7. Quais ferramentas de comunicação serão utilizadas para transmitir a mensagem da empresa ao público alvo, para informá-lo, persuadi-lo ou lembrá-lo da disponibilidade e benefícios do produto.
8. Qual o cronograma de investimento em MKT:


A realização desta etapa deve ser efetuada através de:

- Pesquisa junto aos clientes
- Pesquisa junto aos fornecedores
- Pesquisa junto à empresas de propaganda e Marketing


Plano de negócios: Plano Operacional




- apresentar uma proposta de layout;



- verificar a capacidade produtiva
- pontos críticos para a produção;



- projetar os processos operacionais
- fluxogramas administrativos, produtivos e logístico;



- prevêr a necessidade de pessoal,
- Faz o desenho do organograma organizacional demandado
- defini os cargos, atribuições e tempo de dedicação de cada membro da equipe.

Plano de negócios: Plano Operacional

Precisamos responder:

1. Qual a proposta de layout?
2. Quais maquinários, equipamentos, móveis e utensílios farão parte deste layout?

Precisamos saber que o layout:

- ✓ O espaço físico influi no trabalho desenvolvido pelos indivíduos dentro da empresa;
- ✓ Importa mais o fluxo que o aspecto visual e de conforto;
- ✓ Estabelecido a partir do estudo do sistema de informações, relacionado com a distribuição dos móveis, equipamentos e pessoas;
- ✓ Maior economia e produtividade;
- ✓ Pode influir na motivação.

LAYOUT

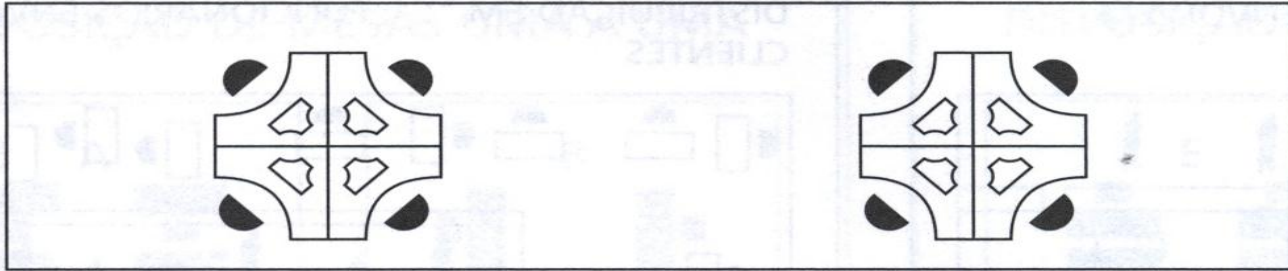
VANTAGENS DO LAYOUT

- ✓ Separar as áreas com ruídos;
- ✓ O trânsito até a chefia não perturba o trabalho;
- ✓ Espaço adequado às necessidades de trabalho e conforto;
- ✓ Propiciar melhor iluminação e supervisão;
- ✓ Permite a instalação de equipamentos de segurança e combate a incêndio.

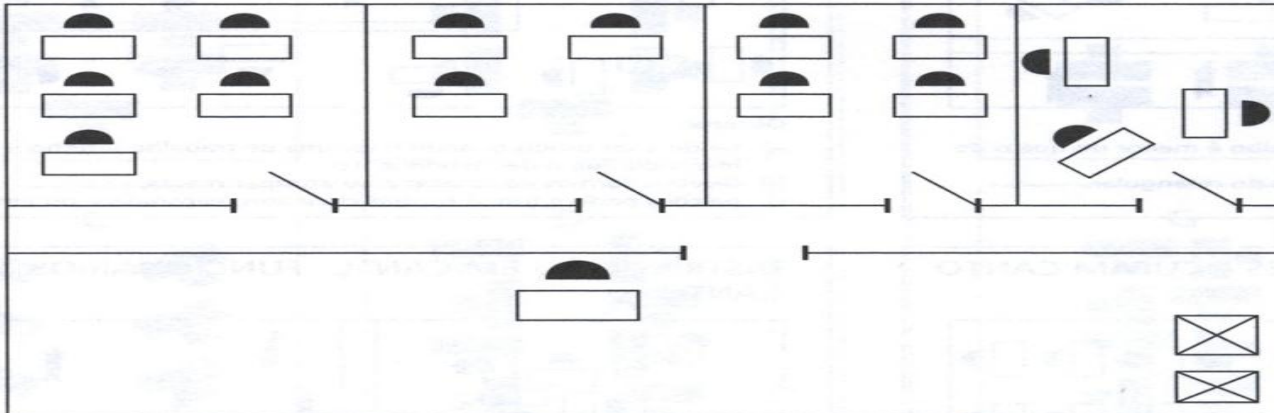
PROBLEMAS EM LAYOUT

- ✓ Demora excessiva devido perda de tempo no deslocamento.
- ✓ Fluxo confuso de trabalho
- ✓ Excessiva acumulação de pessoas e documentos
- ✓ Projeto deficiente de locais de trabalho
 - Devido a vontades do grupo ou preferências pessoais

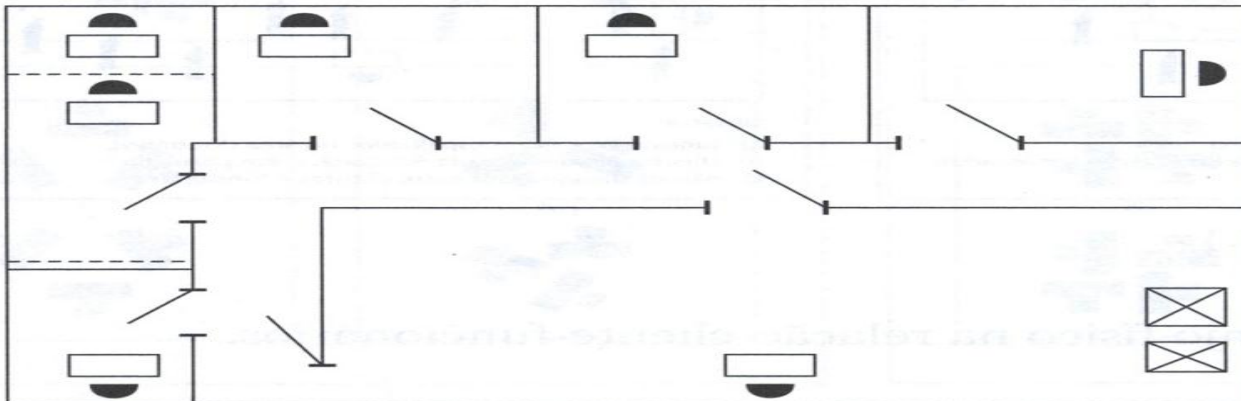
LAYOUT



Estação de trabalho
(workstation)



Layout em corredor



Layout panorâmico

Plano de negócios: Plano Operacional

Precisamos responder:

2. Qual a capacidade produtiva atual, ou de prestação de serviços, da empresa?
3. Qual a capacidade máxima produtiva, ou de prestação de serviços, da empresa?
4. Quais são os pontos críticos para a produção ou prestação de serviço?
5. Quais são os possíveis gargalos?
6. Quais são os fluxogramas administrativos para a Gestão comercial (gerenciamento de clientes e fornecedores), Financeira (gerenciamento de receitas, despesas e investimentos), Produção (gerenciamento da execução dos serviços e dos estoques) e de pessoas?
7. Quais são os fluxogramas produtivos?

Para fazer os fluxogramas devemos saber que:





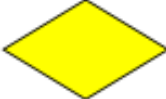





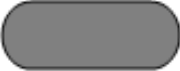





Conceito

- “Gráfico de procedimentos”, “gráfico de papéis”, “fluxo de pessoas e papéis”, “fluxo de documentos”;
- Técnica mais tradicional e utilizada;
- Apresentação do processo passo-a-passo, ação-por-ação, desenho do processo;
- “Representação gráfica da seqüência de operações de um processo”

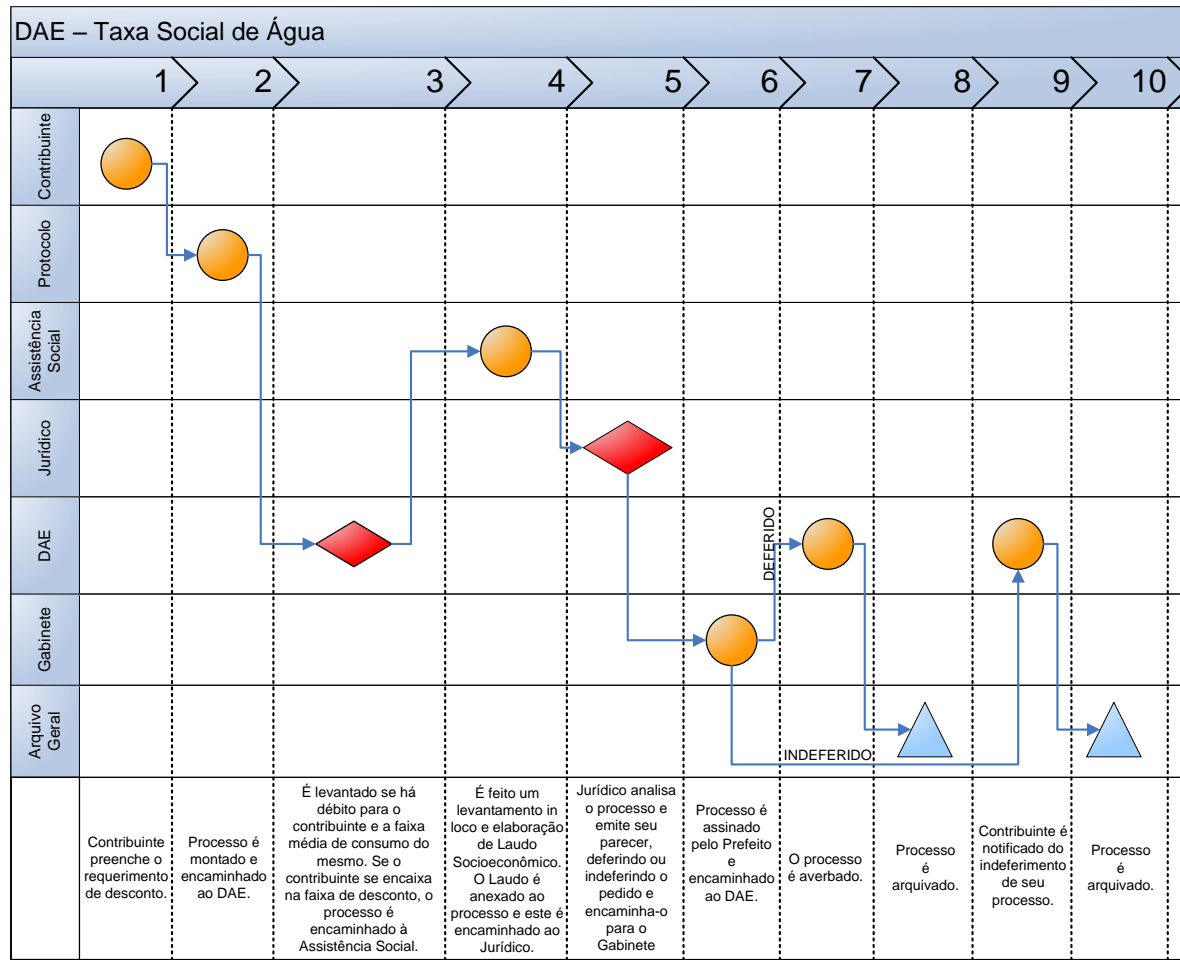
Para elaboração:

- “Analisar:
 - a necessidade de cada etapa;
 - a sequencia de operações e a conveniência de alterá-las ou não;
- Devem começar “de cima para baixo” ou “da direita para esquerda”;
- Cada operação deve ser numerada de forma sequencial;

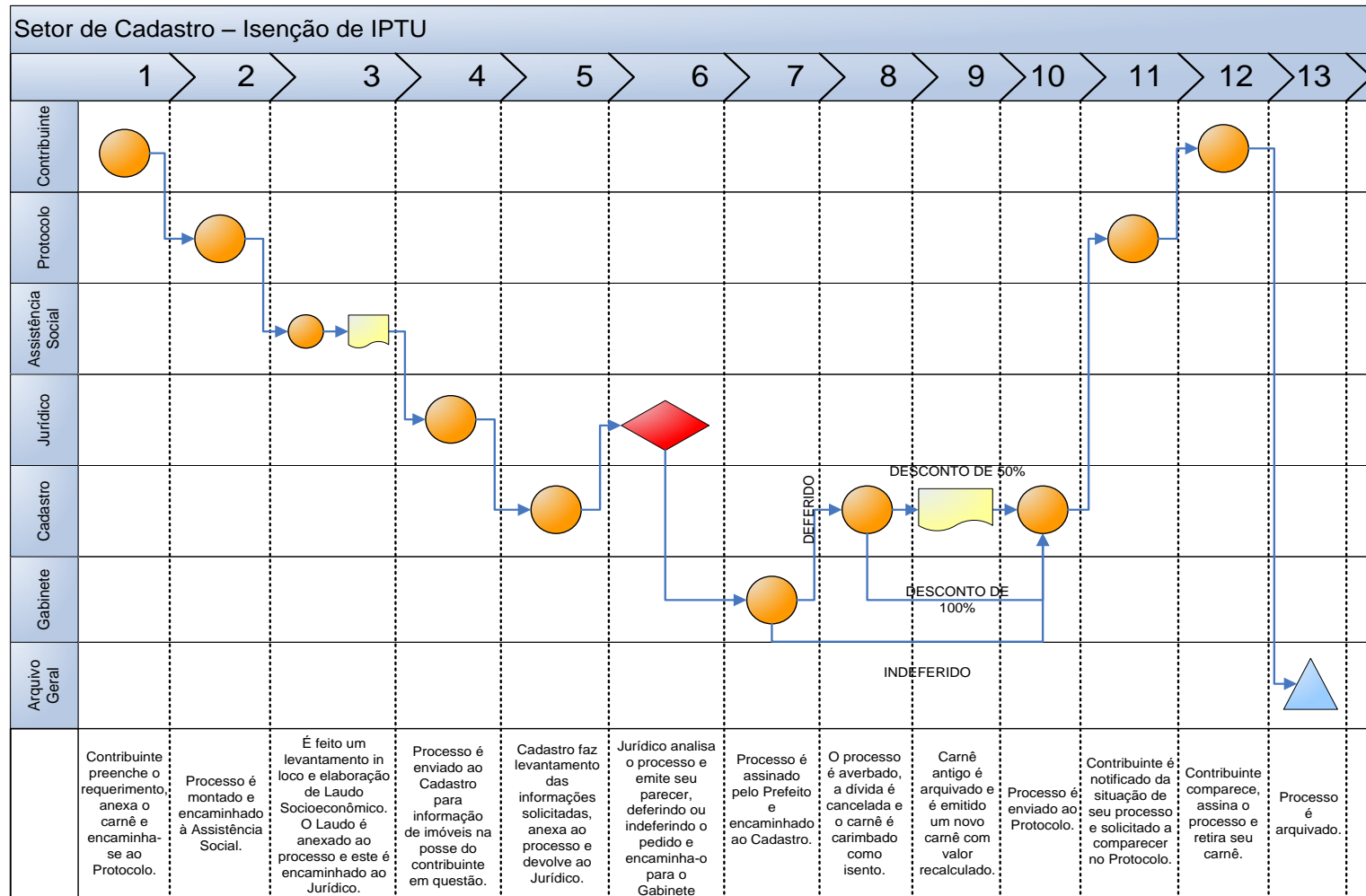
Principais Símbolos

	PROCESSO		DOCUMENTO
	OPERAÇÃO MANUAL		VÁRIOS DOCUMENTOS
	DECISÃO		ARQUIVO ON-LINE
	TRANSPORTE		OPERAÇÃO
	PREPARAÇÃO		ARQUIVO PROVISÓRIO
	TERMINAL		ARQUIVO DEFINITIVO
	CONECÇÃO DE PÁGINAS		OU
	DEMORA/ATRASSO		JUNÇÃO

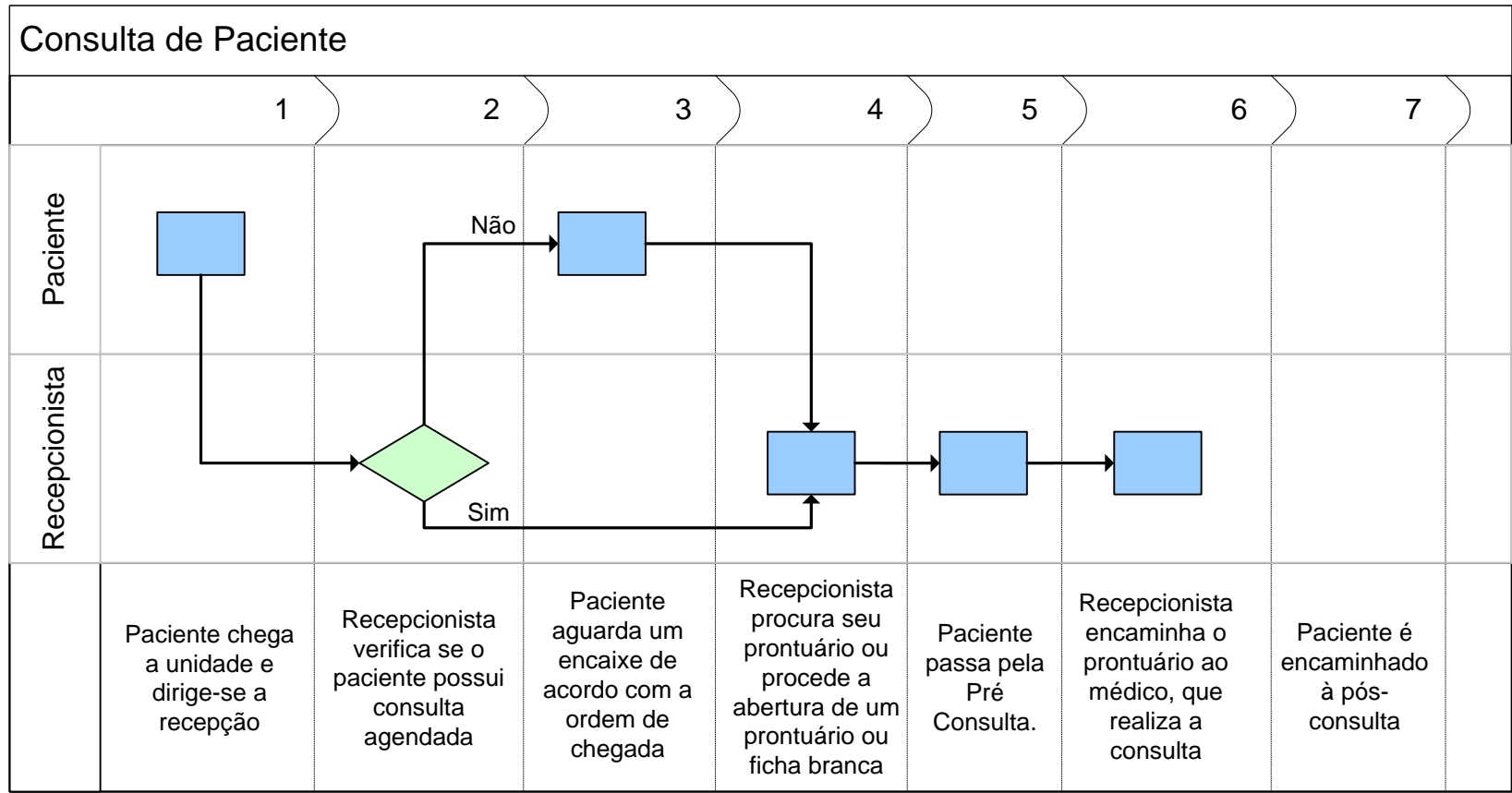
Exemplos...



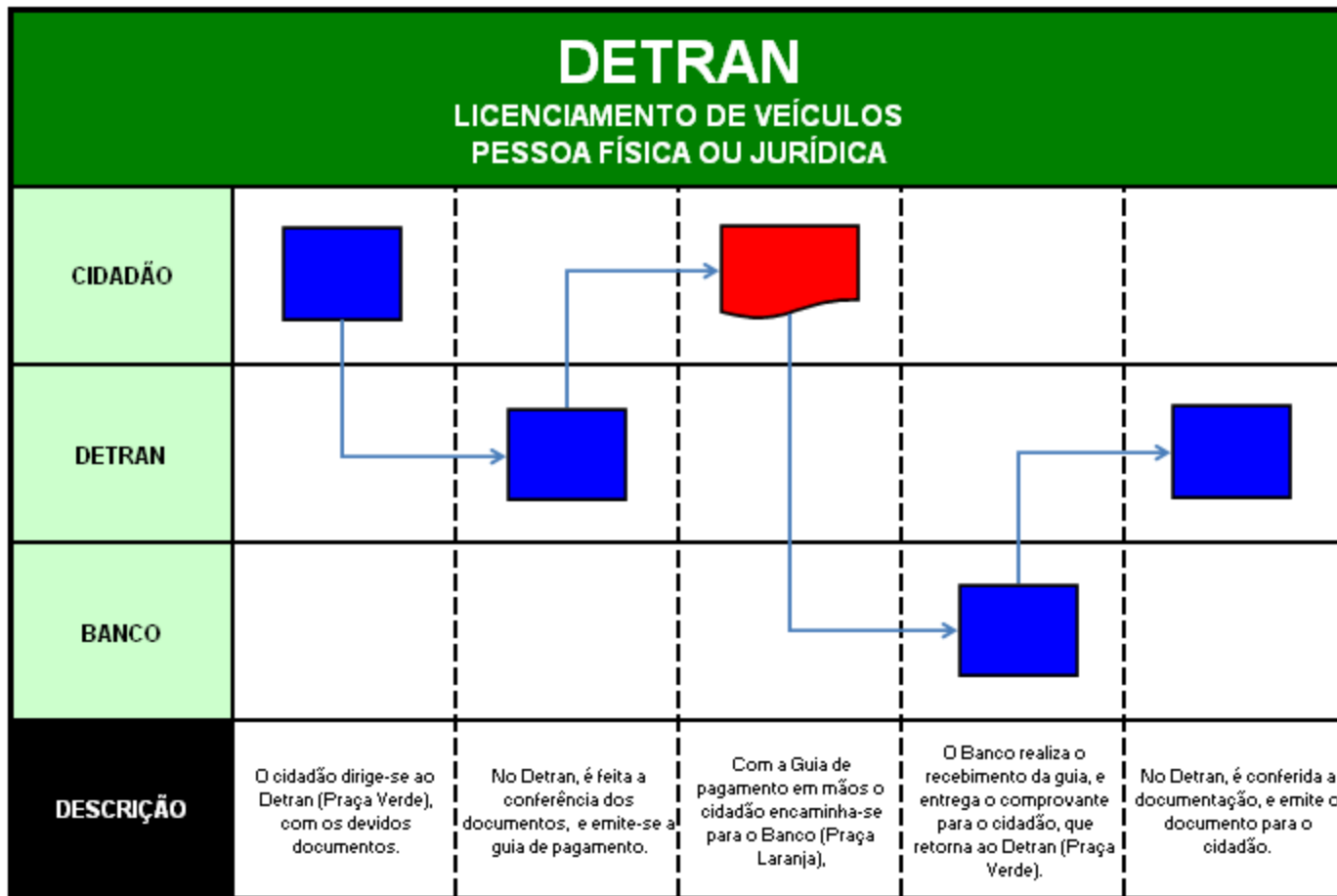
Outros Exemplos...



Exemplos...



Outros Exemplos...



Plano de negócios: Plano Operacional

Precisamos responder:

8. Qual a necessidade de pessoal?
9. Quais cargos e funções terá na empresa?
10. Qual o organograma previsto?
11. Qual a previsão de contratação

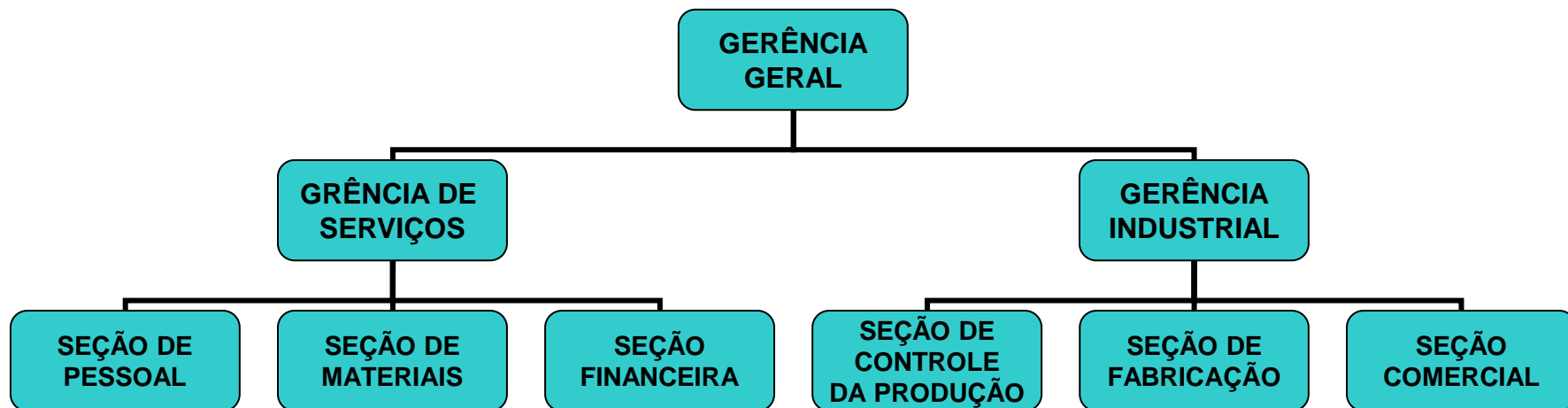
Precisamos saber que o organograma é:

- Representação gráfica da estrutura organizacional.
- Sua finalidade é:
 - Mostrar os órgãos componentes;
 - Funções desenvolvidas;
 - Relações de interdependência;
 - Níveis administrativos;
 - Via hierárquica;
 - Eventualmente: nomes.

Para a construção de Organograma:

- Órgãos representados por retângulos;
- Tamanho proporcional a importância;
- Diferenciação de níveis, conforme hierarquia;
- Órgãos de *staff* posicionados horizontalmente;
- Linhas diferentes conforme tipos de autoridade (hierárquica, funcional, coordenação, *staff*).

Exemplos



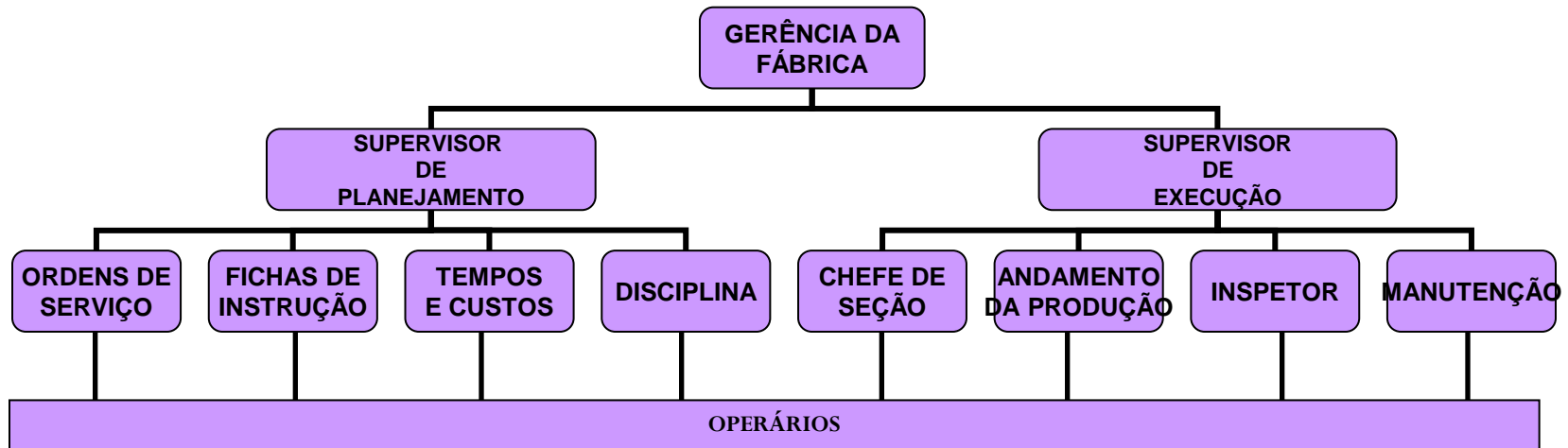
Características

- Representada graficamente por uma pirâmide;
- Clara unidade de comando;
- Escalonamento hierárquico;
- Ordens seguem a via hierárquica;
- Apenas um chefe por empregado;
- **Organizações: burocráticas e formais.**

Desvantagens

- Organização rígida;
- Não favorece a especialização;
- Direção sobrecarregada;
- Necessidade de bons chefes;
- Centralização dificulta substituição do chefe;
- Não favorece espírito de equipe.

Exemplos



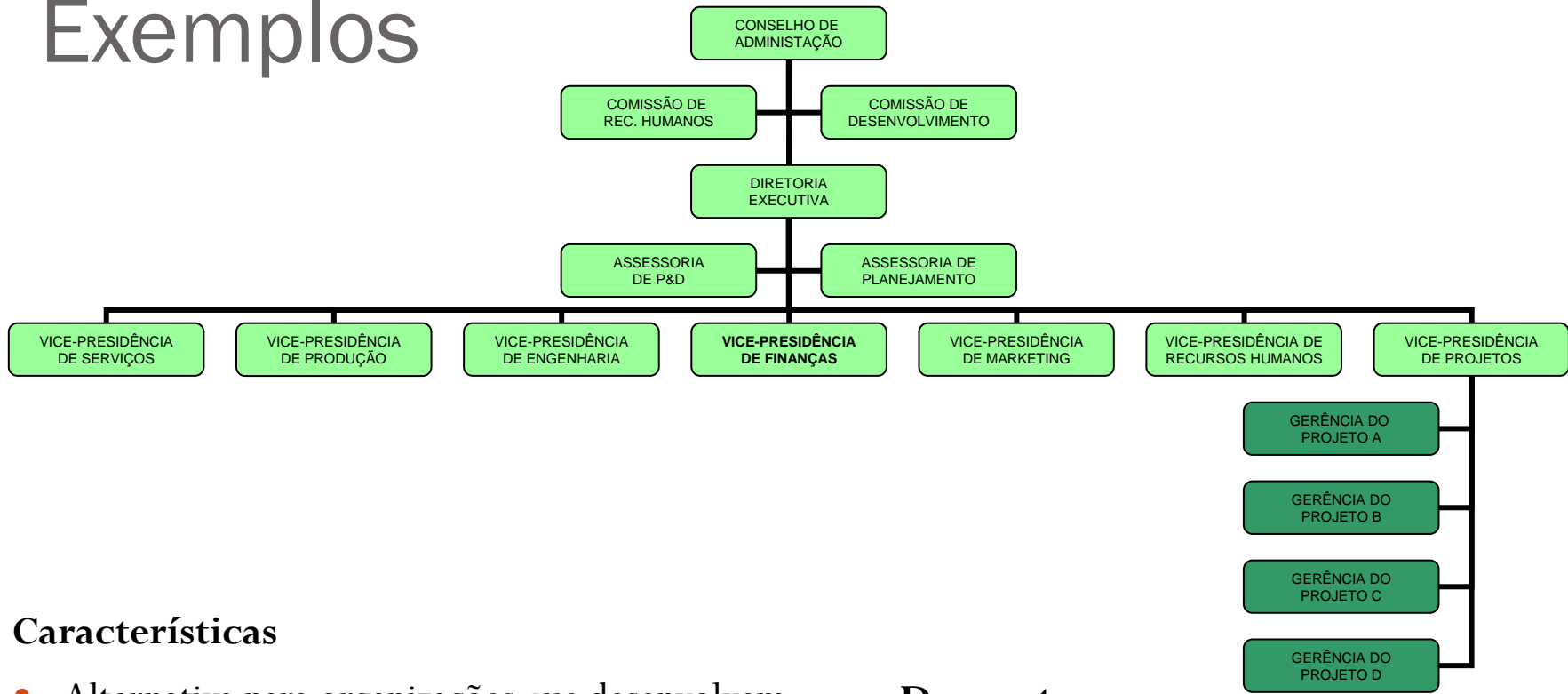
Características

- Fundamentado na técnica de supervisão funcional;
- Prevalece a especialização;
- Separação das funções de preparação e de execução;
- Recebimento de ordens de vários chefes;
- Multiplicidade de contatos entre supervisores e executores;
- Organizações: natureza industrial.

Desvantagens

- Difícil aplicação, habilidade gerencial;
- Maior e mais difícil coordenação;
- Difícil manutenção da disciplina;
- Divisão do controle;
- Dificuldade na formação de chefes administrativos;
- Elevado custo.

Exemplos



Características

- Alternativa para organizações que desenvolvem projetos;
- Condições de flexibilidade com recursos existentes;
- Permanente, temporários apenas os grupos de projetos;
- Combinação de hierarquia tradicional (vertical) e moderna (horizontal);
- Organizações: muitos projetos.

Desvantagens

- Subutilização de recursos, tentativa de aproveitamento;
- Insegurança da equipe do projeto;
- Subordinação a vários chefes (vertical e horizontal);
- Disputa de comando.

Plano de negócios: Plano Operacional

Precisamos responder:

2. Qual a capacidade produtiva atual, ou de prestação de serviços, da empresa?
3. Qual a capacidade máxima produtiva, ou de prestação de serviços, da empresa?
4. Quais são os pontos críticos para a produção ou prestação de serviço?
5. Quais são os possíveis gargalos?
6. Quais são os fluxogramas administrativos para a Gestão comercial (gerenciamento de clientes e fornecedores), Financeira (gerenciamento de receitas, despesas e investimentos), Produção (gerenciamento da execução dos serviços e dos estoques) e de pessoas?
7. Quais são os fluxogramas produtivos?

Plano de negócios: Plano Financeiro

- **Plano Financeiro:** esta é uma das partes mais importantes do plano. A maioria dos empreendedores tem dificuldades na hora de elaborar este elemento, por isso, vale buscar algum tipo de acompanhamento profissional.
- "Mas não podemos deixar de destacar a importância da participação do empreendedor na sua elaboração, pois o exercício, por si só, obriga a uma análise mais cuidadosa das ideias, identificando aquelas que, efetivamente, são boas oportunidades de negócio e as que não passam de boas ideias".

Plano de negócios: Plano Financeiro

Deve:

1. Projetar os investimentos fixos,
2. Projetar os investimentos em capital de giro e
3. Projetar os investimentos pré-operacionais;
4. Elencar possíveis fontes para o financiamento.
5. Estimar o faturamento mensal e anual da empresa.
6. Estimar as despesas com materiais diretos,
7. Estimar as despesas com impostos e taxas,
8. Estimar as despesas com recursos humanos e
9. Estimar as despesas com depreciação.
10. Estimar os custos fixos.
11. Apresentar o demonstrativo de resultados
12. Calcular os indicadores de:
 - viabilidade,
 - prazo de retorno,
 - lucratividade,
 - rentabilidade ;

Plano de negócios: Plano Financeiro

Investimento em ativos Fixos:

Ativos Fixos	Descrição	Qtd.	Valor Unitário	Valor Total
	Imóveis			
	Maquinários			
	Equipamentos			
	Móveis			
	Utensílios			
	Equipamentos de informática			
	Veículos			
	Total			

Plano de negócios: Plano Financeiro

Investimento em Capital de Giro:

- 1. Estimativa do estoque inicial:** O estoque inicial é composto pelos materiais (matéria-prima, embalagens, etc.) indispensáveis à elaboração de ensaios para as pesquisas de P&D&I.
- 2. Estimativa do Caixa Mínimo:** É o capital de giro próprio necessário para movimentar o negócio. Representa o valor em dinheiro que a empresa precisa ter disponível para cobrir os custos até que as contas a receber de clientes entrem no caixa. Corresponde a uma reserva inicial de caixa.
 - Para calcular a necessidade líquida de capital de giro é preciso conhecer os prazos médios de vendas, compras e estocagem. Essas informações podem ser pesquisadas junto a concorrentes e fornecedores e serão utilizadas na apuração do caixa mínimo, isso porque nas vendas financiamos os clientes por meio dos prazos concedidos e somos financiados pelos fornecedores por meio dos prazos para pagamento negociados.
- 3. Estimativa do capital de giro :** é a somatória da Estimativa do estoque e a estimativa do caixa mínimo

Plano de negócios: Plano Financeiro

Investimento em Pré operacional:

- Compreendem os gastos realizados antes do início das atividades da empresa, isto é, antes que ela abra as portas e comece a vender. São exemplos de investimentos pré-operacionais: despesas com reforma (pintura, instalação elétrica, troca de piso, etc.) ou mesmo as taxas de registro da empresa.

Investimento Pré-Operacional	Valor
Obras e Reformas	
Taxas de registro	
Site, Plano de negócios, banner	
Total	

Plano de negócios: Plano Financeiro

Estimar o faturamento mensal e anual da empresa:

1. É necessário calcular para cada produto/serviço o faturamento previsto.
2. Para tanto é necessário multiplicar a meta mensal prevista para a comercialização pelo preço sugerido no plano de marketing.
3. Logo em seguida, deve-se fazer a somatória do faturamento previsto em cada produto para se calcular o faturamento mensal

Período	Faturamento Total
Mês 1	
Mês 2	
Mês 3	
Mês 4	
Mês 5	
Mês 6	
Mês 7	
Mês 8	
Mês 9	
Mês 10	
Mês 11	
Mês 12	
Ano 1	

Plano de negócios: Plano Financeiro

Estimar as despesas com materiais diretos:

1. Aqui, será calculado o custo com materiais (matéria-prima + embalagem) para cada unidade fabricada.
2. Os gastos com matéria-prima e embalagem são classificados como custos variáveis numa indústria, assim como as mercadorias em um comércio.
3. Como o próprio nome diz, esses custos variam (aumentam ou diminuem) de acordo com o volume produzido ou vendido.

Produto:

Materiais / Insumos usados	Qtde	Custo Unitário	Total
----------------------------	------	----------------	-------

Insumo

Insumo

Insumo

TOTAL

Plano de negócios: Plano Financeiro

Estimativa de custo de comercialização:

1. O empreendedor deve conhecer os percentuais relativos ao faturamento que serão destinados aos gastos com comercialização.

Descrição	(%)
Taxa de Impostos	
Taxa de Comissões (Gastos com Vendas)	
Taxa par Propaganda (Gastos com Vendas)	
Taxas de Cartões (Gastos dom Vendas)	

Plano de negócios: Plano Financeiro

Estimativa de custo com recursos Humanos:

1. O empreendedor deverá saber qual o custo de sua folha de pagamento. Deve incluir os custos referentes aos pró-labores.
2. Esta estimativa deve guardar consistência com a previsão de contratação apresentada no plano operacional.
3. A previsão de contratação deve ser resultante também da ampliação da produção e comercialização.

Estimativa de custo com depreciação:

1. A depreciação é custo econômico.
2. Deve ser calculado e seu valor reservado para o momento futuro que demandará a troca do ativo fixo.
3. Para o seu cálculo inicialmente deve-se mensurar a vida útil do ativo
4. Na sequencia deve-se calcular o valor perdido por cada mês.

Plano de negócios: Plano Financeiro

Estimativa dos custo fixos: São despesas que não apresentam oscilações, são constantes e independem da produção

Descrição	Custo
Aluguel	
Energia elétrica	
Telefone + internet	
Honorários do contador	
Pró-labore e salários	
Manutenção dos equipamentos	
Material de limpeza	
Material de escritório	
Taxas diversas	
Serviços de terceiros	
Depreciação	
Outras taxas	
TOTAL	

Plano de negócios: Plano Financeiro

Apresentação do Demonstrativo de resultados: um resumo do plano financeiro

Descrição	Valor	Valor Anual	(%)
1. Receita Total com Vendas			
2. Custos Variáveis Totais			
2.1 (-) Custos com materiais diretos e/ou CMV(*)			
2.2 (-) Impostos sobre vendas			
2.3 (-) Gastos com vendas			
Total de custos Variáveis			
3. Margem de Contribuição			
4. (-) Custos Fixos Totais			
5. Resultado Operacional:			

Plano de negócios: Plano Financeiro

Calcular os indicadores de Viabilidade :

1. prazo de retorno:

Cálculo: $(\text{Investimento total} / \text{resultado operacional})$

Sendo que o Resultado operacional = $(\text{Faturamento} - \text{Despesa})$

2. Lucratividade:

Cálculo: $\text{Resultado operacional} / \text{Faturamento}$

3. Rentabilidade:

Cálculo: $(\text{Resultado operacional} / \text{Investimento total})$

FAZER O PLANO DE NEGÓCIOS!

1. Invista tempo e dedicação em sua elaboração
2. Considere sua atualização como uma tarefa de rotina
3. Crie um modelo adequado ao seu negócio
4. Seja criterioso e detalhista na definição de premissas
5. Simule várias situações (realista, pessimista, otimista)
6. Desconfie de resultados muito positivos
7. Aplique o que foi definido no plano
8. Desenvolva e implante um modelo de acompanhamento e atualização
9. Considere-o como um organismo vivo, em constante mutação
10. Acredite, por melhor que seja seu plano de negócios, não acontecerá como o planejado

Porque os planos falham:

1. Não definir bem o negócio:

- Qual é o público-alvo? Como é a região que empresa atua? “Uma análise ambiental mal feita leva a uma receita mal feita”.
- Se o empresário é novo no segmento que atua, o ideal é conversar com alguém que já está no mercado. “Isso impacta bastante no plano de negócios”, quanto mais informações específicas sobre o mercado conseguir, melhor.

2. Agir pelo emocional

- É comum que o empreendedor se apegue à ideia da sua empresa. Mas, na hora de elaborar um plano de negócios, o ideal é avaliar a sua viabilidade e rentabilidade.

Porque os planos falham:

3. Não analisar bem a concorrência

- Saber quem são os concorrentes e quais são as suas condições no mercado são pontos essenciais para a elaboração do documento. Somente competir com os preços de outros players nem sempre é a melhor saída.
- É importante planejar qual é o volume de vendas ideal, dentro da estrutura que se tem, para alcançar o concorrente.

4. Errar nas contas

- O capital de giro é uma informação essencial para a parte financeira do documento. “Tão importante quanto o maquinário da empresa”, a meta do negócio tem que ser ambiciosa, mas o caixa tem que ser conservador.
- “Não prever que a empresa vai ter prejuízo é outro erro”. Às vezes, o faturamento nos primeiros meses não segue o planejado e a empresa fica no vermelho.