

# Plano de Negócios

**Aula 5 – Elaboração do PN**

**Parte 2**



## Estrutura de um Plano de Negócios

Capa

Sumário

1. Sumário Executivo
2. Descrição da Empresa
3. Produtos e Serviços
4. Planejamento Estratégico do Negócio
  - 4.1. Visão
  - 4.2. Missão
  - 4.3. Análise Ambiental (Externo, Interno)
  - 4.4. Análise Setorial
  - 4.5. Análise SWOT

## Estrutura de um Plano de Negócios

- 4.6. Formulação de Metas
- 4.7. Formulação Estratégica
- 5. Plano de Marketing
- 6. Plano Financeiro
- 7. Anexos

## 4. Planejamento Estratégico do Negócio

Pode ser dividido em etapas, como abaixo:

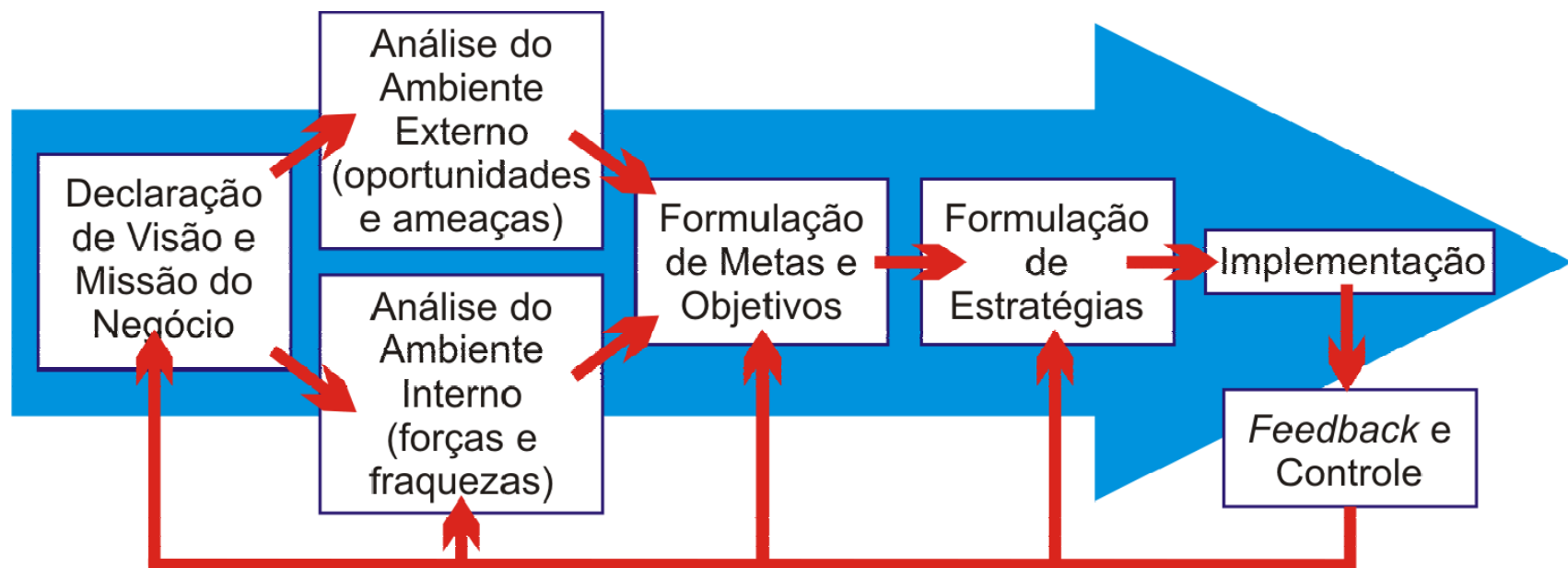


Figura 1 - O Processo de Planejamento Estratégico do Negócio (Kotler, 1999)

## 4.6. Formulação de Metas

**Meta:** indica **resultados, intenções gerais** onde a empresa quer chegar.

**Objetivos:** são, **ações específicas, etapas,** mensuráveis, necessárias para se atingir as metas.

Quando todas as suas metas são alcançadas a missão da empresa está atendida.

## 4.6. Formulação de Metas

As metas/objetivos podem estar focados em:

- Lucratividade;
- Crescimento das vendas;
- Aumento da participação de mercado;
- Contenção de riscos;
- Inovação; e
- Reputação.

Poucos negócios perseguem apenas um objetivo.

## 4.6. Formulação de Metas

Algumas características ou atributos que devem estar presentes nas metas/objetivos:

- Focam resultados;
- São desafiantes, porém realistas
- São controláveis;
- Têm tempo limitado; etc.

## 4.6. Formulação de Metas

As metas e objetivos devem ser SMART, ou seja:

**eS**pecíficos

**M**ensuráveis

**A**tingíveis

**R**elevantes

**T**emporais

## 4.6. Formulação de Metas

### Exemplo de Metas e Objetivos:

**Expansão de Mercado:** quando a empresa quer um mercado novo para o seu produto.

**Meta:** *Conquistar 40% do mercado do nordeste em 3 anos (a empresa só trabalha na região sudeste).*

### **Objetivos:**

- *Cadastrar 10 novas revendas a cada 6 meses até 2002;*
- *Investir R\$ 3 milhões em publicidade na região nordeste até 2001;*
- *Etc...*

## 4.6. Formulação de Metas

**Penetração de Mercado:** quando se quer aumentar o market-share da empresa.

**Meta:** *Conquistar 25% do mercado de suco de laranja na região centro-oeste até 2001.*

**Objetivos:**

- *Desenvolver nova embalagem para o produto até jan/2000;*
- *Implantar sistema de distribuição computadorizada em todas as regionais a cada 2 meses até jun/2000;*
- *Ampliar capacidade produtiva da planta de Abaeté em 10% até jul/2000.*

## 4.7. Formulação Estratégica

É um plano para se atingir efetivamente as metas estabelecidas.

Todos os negócios devem preparar estratégias para atingir suas metas e objetivos: estratégia de marketing, de tecnologia e estratégia de busca de recurso.

Embora muitos tipos de estratégias existam disponíveis, Michael Porter resumiu-as em três tipos genéricos que são um bom ponto de partida para o pensamento estratégico:

## 4.7. Formulação Estratégica

**Liderança total em custos:** a empresa reduz ao máximo seus custos, podendo oferecer preços menores que seus concorrentes e obter maior participação de mercado.

**Diferenciação:** a empresa concentra seus esforços para um desempenho superior em algo que beneficie o consumidor e valorizado pelo mercado.

**Foco:** a empresa aborda um ou mais segmentos de mercados menores, em vez de ir atrás de um grande mercado. Conhecendo as necessidades deste ela obtém liderança em custos ou diferenciação.

## 5. Plano de Marketing

Estratégias de Marketing: pode ser definida como a ciência de planejar e dirigir operações em grande escala, especificamente no sentido de manobrar as forças para as mais vantajosas posições antes de agir.

Quando se falar em Estratégia de Marketing, deve-se ter em mente os chamados 4Ps do Marketing: **Produto** (posicionamento), **Preço**, **Praça** (Canais de Distribuição) e Propaganda e **Promoção**.

## 5.1. Estratégia Produto / Posicionamento

O posicionamento refere-se à maneira como os consumidores percebem sua empresa e seu produto em relação à concorrência.

Você deve fazer a escolha do posicionamento verificando de que maneira é mais importante que o cliente enxergue e diferencie a sua empresa/produto dos demais.

Avalie onde você atua e o que realmente é relevante para o consumidor e explore isso.

## 5.1. Estratégia Produto / Posicionamento

O posicionamento, pode ser redigido de diversas maneiras:

Em um Plano de Negócios ou Plano de Marketing: é uma orientação para que os criativos ou publicitários sigam. Então deve ser escrito iniciando-se por “*Sermos reconhecidos como...*”, “*Nossa imagem deve estar vinculada a...*”

Em um Plano de Comunicação: é escrito transformando-se as palavras da orientação do Plano de Marketing em forma de slogan. Em um plano de Negócios, quando você não terá o auxílio de uma agência e a comunicação será desenvolvida por você ou sua equipe, você deve colocar a orientação (como acima) e já pode também colocar o slogan definido.

## 5.1. Estratégia Produto / Posicionamento

Segundo Philip Kotler, podemos escolher entre sete diferentes estratégias de posicionamento:

**Posicionamento por atributo:** como o tamanho, tempo de existência, mix de produto e localização = algo tangível, visível, palpável. Ex.: “**o menor celular**”, “**a maior loja do Brás**”, “**há 50 anos**”, “**estamos localizados perto do metrô**”.

**Posicionamento por benefício:** líder em algo que encante o cliente. Ex.: “**garantia até a próxima Copa**”, “**pagto. em até 18 prestações**”, “**o mais seguro**”, “**para manter a forma**”, “**mais saúde**”.

## 5.1. Estratégia Produto / Posicionamento

**Posicionamento por aplicação ou uso:** o produto é o melhor para algum uso ou aplicação específicos. Ex.: *“cereal para o café da manhã”, “perfeito para usar na praia”, “para levar para o trabalho”, “malhação em apenas 30 minutos”*.

**Posicionamento por usuário:** é o melhor para algum grupo de usuários. Ex.: *“para a mulher sensual”; “para o homem moderno”, “para quem tem filhos”*.

**Posicionamento por concorrente:** compara-se com o concorrente direta ou indiretamente. Ex.: *“o nosso é melhor que os outros”, “o melhor desempenho do mercado”, “a concorrência tenta, a gente realiza”*.

## 5.1. Estratégia Produto / Posicionamento

**Posicionamento por categoria de produto:** o produto não é líder na categoria, mas em algum nicho da categoria. Ex.: “*líder de mercado junto aos aposentados*”, “*a marca mais lembrada no Litoral Norte*”, “*a rádio mais ouvida na Zona Leste*”.

**Posicionamento por qualidade/preço:** o produto é o que oferece o melhor valor pelo dinheiro gasto. Ex.: “*você leva mais, por menos*”, “*aqui o seu dinheiro vale mais*”.

## 5.1. Estratégia Produto / Posicionamento

**Evite estes erros de Posicionamento:**

**Subposicionamento:** os consumidores acabam apenas com uma vaga idéia da marca, que é vista apenas como mais uma em um mercado saturado.

**Superposicionamento:** os consumidores podem ter uma imagem estreita de seu produto, acreditando até não ser acessível.

**Posicionamento confuso:** gerada por excesso de alegações ou muitas mudanças de posicionamento.

**Posicionamento duvidoso:** os consumidores acham difícil no que a marca alega possuir.

## 5.1. Estratégia Produto / Posicionamento

Com o tempo, passe para um posicionamento de valor:

- *Ser o melhor em qualidade*
- *Ser o melhor em desempenho*
- *Ser o mais confiável*
- *O mais durável*
- *A mais segura*
- *A mais rápida*
- *Mais por menos*
- *De maior prestígio*
- *Tem o melhor design ou estilo*
- *A mais fácil de usar*

**Procure identificar  
onde seus  
concorrentes se  
posicionam e tente  
se diferenciar.**

## 5.2. Estratégia Preço

O preço é uma ferramenta efetiva de marketing, pois afeta a demanda, influencia a imagem do produto e pode ajudar a atingir o seu mercado alvo. Ao considerar o preço a ser praticado é importante saber que o preço não deve ser baseado na produção mais alguma margem, como geralmente se faz.

O preço depende do valor do seu produto do ponto de vista do consumidor. O preço está relacionado ao benefício percebido pelo consumidor.

## 5.2. Estratégia Preço

Faça as seguintes perguntas:

- De que maneira são estabelecidos os preços?  
Existe política de preços?
- Existe concorrência em preços?
- Existe valor percebido pelo consumidor?
- Os preços são baseados nos custos mais margem?
- Porque eles são diferentes dos da concorrência?
- Existe elasticidade de preços (efeito do preço sobre a quantidade demandada) para seu produto?

## 5.2. Estratégia Preço

Existem estratégias de preços categorizadas em três áreas:

- **Margem de lucro:** estas estratégias incluem uma determinada porcentagem na sua maximização e podem ser estabelecidas como porcentagem sobre vendas ou como valor em moeda.
- **Vendas:** incluem o estabelecimento de metas de volumes de venda, geralmente são utilizadas para introduzir um novo produto em um novo mercado.
- **Metas de status quo:** são utilizadas para lidar com a concorrência em mercados amadurecidos, onde o preço é um fator concorrencial determinante.

## 5.2. Estratégia Preço

Outras estratégias de preços são utilizadas para atrair o consumidor mediante promoções especiais de preço. Algumas delas são:

- **Descontos**
- **Cupons de desconto:** enviados diretamente aos consumidores, em jornais ou oferecidos nos pontos de vista. Os cupons são utilizados para obter informações específicas dos consumidores, através do preenchimento dos mesmos.
- **Descontos em vendas a prazo:** são utilizados para as vendas a crédito, mediante a opção de pagamento dentro de um período menor ao oferecido no crédito.

## 5.2. Estratégia Preço

Existem outros métodos de vendas baseados na estratégia de segmentação.

- **Marketing diferenciado:** significa adequar o produto de maneira a vender para dois ou mais segmentos de mercado previamente estabelecidos. Com um mesmo produto, atende-se a vários segmentos de uma maneira diferenciada.
- **Marketing concentrado:** é a escolha de somente um segmento como mercado alvo.

## 5.3. Estratégia Praça (Canais de Distribuição)

Os canais de distribuição representam as diferentes maneiras pelas quais o produto é colocado à disposição do consumidor. O propósito do processo de distribuição é levar ao consumidor o que ele precisa.

Existem duas maneiras de vender o produto:

- Através de vendas diretas e
- Vendas indiretas

## 5.3. Estratégia Praça (Canais de Distribuição)

### **Venda Direta:**

É a maneira mais usada de distribuição.

A empresa vende diretamente seus produtos através da sua equipe de vendas e adicionalmente pode ou não controlar o processo de distribuição.

### **Venda Indireta:**

A venda indireta é realizada usando a estratégia de canais de distribuição. A empresa pode vender ao atacadista, que vende ao varejista e ele ao consumidor final.

Pode também vender simultaneamente ao atacadista, varejista, distribuidor e representante, usando diferentes preços dependendo da estratégia de canal utilizada.

### 5.3. Estratégia Praça (Canais de Distribuição)

Algumas empresas são integradas verticalmente e gerenciam toda a cadeia produtiva, desde produção de matéria-prima, passando pela produção até a distribuição.

Outras empresas são integradas até a produção, deixando os canais de distribuição em mãos de terceiros mediante vendas indiretas. Existem vantagens e desvantagens ao controlar os canais de distribuição, em função do grau de eficiência de cada empresa.

## 5.4. Estratégia Propaganda e Promoção

### Propaganda

Fazer propaganda significa enviar diferentes mensagens a uma audiência selecionada, com o propósito de informar os consumidores, através da utilização de diferentes veículos de comunicação, como rádio, jornal, TV, revistas, mala direta, outdoors, Internet, displays em pontos de venda etc.

O custo da propaganda é bastante elevado, portanto avalie se existe o propósito de fazer chegar a mensagem a um grande público.

## 5.4. Estratégia Propaganda e Promoção

### Promoção de Vendas

A promoção é um estímulo ao marketing utilizada para gerar demanda do produto ou serviço.

O propósito da promoção é poder dizer ao público que você tem aquele produto ou serviço que satisfaz a sua demanda.

Os objetivos da promoção são:

- Informar
- Persuadir
- Lembrar

## 5.4. Estratégia Propaganda e Promoção

Alguns resultados que podem ser obtidos da promoção incluem:

- Aumento nas vendas
- Aumento na participação de mercado
- Melhora da imagem da marca
- Aumento do conhecimento do seu negócio
- Identificação de vantagens competitivas
- Preparação do terreno para vendas futuras

## 5.4. Estratégia Propaganda e Promoção

### Ferramentas de Promoção para o Consumidor:

- **Do fabricante:** descontos, *test-drive*, amostra, degustação, demonstração, , brindes, displays no PDV, uso de vídeos etc.
- **Do varejista:** redução do preço ou pacotes com preços promocionais, cupons de desconto, concursos/prêmios etc.

Algumas visam a

- **Fidelidade:** divulgam uma mensagem de venda junto com a ferramenta escolhida.
- **Só impulso vendas:** só oferecem descontos, prêmios não-relacionados ao produto etc.

O sucesso não depende somente da maneira como se promove o negócio, também da mensagem promocional.

## 5.4. Estratégia Propaganda e Promoção

### Ferramentas de Promoção Empresarial:

Os fabricantes costumam utilizar algumas ferramentas para convencer o varejista a estocar seus produtos, para conquistar espaço promocional (ponto de gôndola, colocação de displays, espaço) enfim, para aumentar as vendas de seus produtos.

- **Desconto direto:** descontos por volume ou com a compra casada de um produto que geralmente não compra.
- **Concessão:** uma quantia oferecida para o varejista destacar seus produtos (na loja ou em sua propaganda).
- **Mercadorias gratuitas:** alguns produtos específicos (ou volume) comprados = produto extra (o mesmo ou outro).

## 5.4. Estratégia Propaganda e Promoção

### Publicidade

Publicidade é a informação sobre seu produto, a empresa ou serviço. Não necessariamente corresponde a uma mensagem direta para o consumidor potencial e geralmente a publicidade não é um serviço pago diretamente.

É a aparição de sua marca/empresa ou produto em diferentes mídias ou eventos, que chegam a um público que não faz, necessariamente, parte do seu mercado-alvo, mas que, de alguma maneira, acaba informado sobre a sua existência.

## 5.4. Estratégia Propaganda e Promoção

### Relações Públicas

São programas desenvolvidos para promover ou proteger a imagem da empresa ou de um de seus produtos, em particular. Executam as funções:

- **Relações com a imprensa:** apresentam notícias e informações no melhor enfoque (*press release*);
- **Publicidade do produto:** esforços para divulgar um produto específico ou uma imagem;
- **Comunicação corporativa:** boletins internos e externos;
- **Lobby:** negociação com legisladores e autoridades para alterar legislação e regulamentações; e
- **Aconselhamento:** orientação da administração quanto a problemas públicos, posições e imagem da empresa.

## 5.5. Projeção de Vendas

Aqui faz-se uma projeção com base nas análises de mercado e estratégias de marketing da empresa.

Uma boa forma de se efetuar projeções de vendas é através de projeções mensais em termos de volumes de vendas e os preços praticados.

Pode se utilizar de gráficos, quadros etc.

## 5.6. Cronograma

Apresentar um cronograma com os prazos claros onde dar andamento a cada fase de seu processo de negócio.

Se é o início de um novo negócio, quando pretende iniciar, comprar equipamentos, contratar funcionários, iniciar a produção ou serviços, quando será a implementação de um novo produto ou serviço, quando iniciarão as vendas, promoção, distribuição etc.

Inclua o maior número de informações que você tiver ou conseguir.

Informe também quando (período ou época) será feita a revisão de sua performance (sistema de controle).

## 5.7. Plano de Contingência

Verifique quais são os pontos críticos de seu negócio e estabeleça planos de contingência, apontando qual será a atitude da empresa para resolver, minimizar ou se posicionar diante de cada um deles.

Preveja sempre “o pior” que possa acontecer e diga claramente de que forma você já está preparado para resolver isso.

## 6. Plano Financeiro

O Plano Financeiro varia conforme o investimento que você necessitar, já que **os investidores** vão querer saber **como irão lucrar** com o investimento que venham a fazer a você, já **as instituições** que fazem empréstimos vão querer saber **como você irá pagar** o montante levantado.

Você precisará de projeções financeiras sólidas para conseguir o financiamento. Talvez valha a pena contratar um contador para ajudá-lo a desenvolver este capítulo, que deverá apresentar como a sua empresa se comportará ao longo do tempo, do ponto de vista financeiro.

## 6. Plano Financeiro

No plano financeiro, apresentam-se, em números, todas as ações planejadas para a empresa. Perguntas chave que o empreendedor deverá responder neste item são:

- Quanto será necessário para iniciar o negócio?
- Existe disponibilidade de recursos para isto?
- De onde virão os recursos para o crescimento do negócio?
- Qual o mínimo de vendas para que o negócio seja viável?
- O volume de vendas que a empresa julga atingir torna o negócio atrativo?
- A lucratividade que a empresa conseguirá obter é atrativa? (A empresa será lucrativa?)
- Quando se dará o retorno dos investimentos?

## 6. Plano Financeiro

Antes de mencionar números e planilhas, faça um resumo das suas necessidades financeiras. É a partir daí que os investidores verão de quanto você necessita para iniciar suas operações.

Em seguida descreva como estes investimentos serão usados (quanto e para o quê) e como e quando se dará o retorno.

## 6. Plano Financeiro

### Estrutura do Plano Financeiro (sugestão)

- 1) Investimento Inicial
- 2) Receitas
- 3) Custos e Despesas
- 4) Fluxo de caixa
- 5) Demonstrativo de Resultados / Lucratividade  
Prevista
- 6) Ponto de Equilíbrio
- 7) Balanço Patrimonial

## 6.1. Investimento Inicial

Especifica-se neste item os custos com as instalações, suprimentos, equipamentos e mobiliário necessários para a implantação do negócio.

Estas especificações ajudarão no levantamento do investimento fixo – ativo permanente – necessário para implantação da empresa.

Mesmo que a empresa esteja instalada (ou pretenda se instalar) numa incubadora, que comumente oferece parte desta estrutura inicial, estes valores devem ser considerados.

## 6.2. Receitas

No item "Projeção de Vendas" do Plano de Marketing o empreendedor já definiu a projeção das suas vendas esperadas para o horizonte de três ou cinco anos.

Com estes dados em mãos, juntamente com a determinação do preço a ser praticado pelo seu produto ou serviço, poderá visualizar suas vendas em termos de valores, as quais denominamos de receitas.

## 6.3. Custos e Despesas

Neste item deverão ser levantados todos os valores que serão usados para a produção do produto/serviço.

Deverão ser levantados tanto os custos de produção, quanto as despesas relativas ao suporte à produção como à administração, vendas etc.

Estas despesas poderão ser denominadas de fixas ou variáveis. A diferenciação entre ambas é a sua relação direta com o volume de produção/vendas ou não.

Ou seja, as despesas variáveis irão sofrer acréscimos (ou decréscimos) proporcionalmente ao aumento (redução) do volume produzido/vendido, enquanto que as fixas poderão ter aumentos também, mas não diretamente proporcionais à produção/vendas.

## 6.4. Fluxo de Caixa

O fluxo de caixa é um instrumento que tem como objetivo básico, a projeção das entradas (receitas) e saídas (custos, despesas e investimentos) de recursos financeiros por um determinado período de tempo.

Com o fluxo de caixa, o empreendedor terá condições de identificar se haverá excedentes ou escassez de caixa durante o período em questão, de modo que este constitui um importante instrumento de apoio ao planejamento da empresa.

A partir das informações levantadas nos itens anteriores, juntamente com investimentos adicionais que porventura venham a ser feitos e retirando-se itens não monetários, o fluxo de caixa pode ser montado.

## 6.5. Demonstrativo de Resultados

Com base nos valores já identificados, relativos às entradas e saídas da empresa, o empreendedor poderá utilizar uma planilha para elaborar o “Demonstrativo de Resultados” e chegar à lucratividade de seu negócio.

A partir disso, terá condições de apurar informações cruciais como o retorno que terá sobre o capital investido na empresa e o prazo de retorno sobre o investimento inicial.

Isto é fundamental para que se avalie o grau de atratividade do empreendimento.

Por exemplo: você investiria anos de sua vida num negócio que não pode lhe oferecer retorno melhor que uma aplicação financeira de baixo risco?

## 6.6. Ponto de Equilíbrio

O cálculo do ponto de equilíbrio ajuda o empreendedor a encontrar qual o nível de vendas em que a receita será igual a todas as saídas de caixa da empresa.

Isto é importante porque indica qual o nível mínimo de vendas que a empresa deverá manter para que não opere com prejuízo.

## 6.7. Balanço Patrimonial

No caso de empresas já constituídas, é conveniente apresentar o balanço patrimonial, que possibilita a visualização das disponibilidades e obrigações de curto e longo prazo da empresa e, assim, uma avaliação da solidez da empresa.

***Dica: Consulte cursos on-line (inclusive gratuitos) em:***

***<http://www.starta.com.br/cursos/default.asp>***

## Roteiro para Elaboração do PF.

### Exemplo de Roteiro de Elaboração do Plano Financeiro

#### 1. Cálculo das despesas

##### 1.1 - Recursos Humanos

Descrição da Função	Quant.Unit.	Salário mês	Meses Unit.	Total Reais
Bolsista				
Analista				
Programador				
Secretária				
Outros				
Totais				

##### 1.2 - Infra-Estrutura

Descrição	Quant.Unit.	Valor	Total Reais
Móveis Utensílios			
Telefone			
Outros			
Totais			

##### 1.3 - Hardware/Software

Descrição	Quant.Unit.	Valor	Total Reais
Pentium			
Monitor			
Software			
Totais			

## Bibliografia

### **BÁSICA:**

CARDOSO, Olinda Nogueira Paes. *Como fazer o Plano Financeiro*. Site Universidade Federal de Lavras. Depto. de Ciência Comp. Disponível em: <<http://www.dcc.ufla.br/~olinda/arquivos/emp%20aula%209.pdf>>. Acesso em 12 de nov. 2007

DORNELAS, José Carlos Assis. *Empreendedorismo. Transformando idéias em negócios*. São Paulo: Campus, 2001

\_\_\_\_\_. *Planejamento Estratégico do Negócio*. Disponível em: <[http://www.planodenegocios.com.br/dinamica\\_artigo.asp?tipo\\_tabela=artigo&id=27](http://www.planodenegocios.com.br/dinamica_artigo.asp?tipo_tabela=artigo&id=27)>. Acesso em 15 de out. 2007

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: A edição do novo milênio*. 10ª. São Paulo: Prentice Hall, 2000

SALIM, César Simões; HOCHMAN, Nelson; RAMAL, Andréa Cecília. *Construindo um plano de negócios*. 2ª. Rio de Janeiro: Campus, 2003

### **COMPLEMENTAR:**

BERNARDI, L. A. *Manual de empreendedorismo e gestão*. 1ª. São Paulo: Atlas, 2003