

# Guia para Elaboração de Plano de Negócios



*Este documento compila informações sobre o preenchimento dos tópicos dos roteiros de Plano de Negócio do software MakeMoney e pode ser usado como complemento ao Guia do Usuário (Manual), ao Ajuda e às informações de apoio contidas no programa.*



Importante: visite frequentemente a página [www.starta.com.br](http://www.starta.com.br) e veja se há atualizações do programa, cursos, dicas e demais informações. Participe também da **Academia Starta**.

Created with



# Índice

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>5</b>
<b>INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES I – GUIA PARA O ROTEIRO SIMPLIFICADO DE PLANO DE NEGÓCIOS</b>	<b>8</b>
<b>Resumo</b>	<b>8</b>
<b>O Negócio</b>	<b>9</b>
Identificação do Negócio	9
Definição do Negócio	9
Equipe	10
Motivação e Oportunidades	11
<b>Produtos e Serviços</b>	<b>12</b>
Tecnologia e Processos	12
Benefícios e vantagens competitivas	13
Preços	14
<b>Análise do Mercado</b>	<b>15</b>
Setor	15
Clientela	16
Fornecedores	18
Concorrência	18
<b>Plano de Marketing</b>	<b>20</b>
Propaganda	20
Ponto	21
Previsão de vendas	21
<b>Entradas de Dados</b>	<b>22</b>
Investimentos	22
Pessoal da Produção	23
Pessoal da Administração	24
Prestadores de Serviço	25
Despesas Administrativas	26
Produtos, Serviços e Insumos	28
Faturamento	29
Impostos	30
Financiamento	31
Origem e Aplicação de Recursos	32
<b>Plano Financeiro</b>	<b>33</b>
Investimentos	33
Projeção dos Resultados	34
Projeção de Fluxo de Caixa	34
Vendas	35
Despesas	35
Mão de Obra	35
Depreciação e Seguros	36
Origem e Aplicação de Recursos	36
Financiamento	36
<b>INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES II – GUIA PARA OS ROTEIROS AVANÇADO E BÁSICO DE PLANO DE NEGÓCIOS</b>	<b>37</b>
<b>Resumo Executivo</b>	<b>37</b>
Enunciado do Projeto	38
Empreendedores	38
Os Produtos, Serviços e a Tecnologia	39
O Mercado Potencial	39
Elementos de Diferenciação	39
Projeção de Vendas	40
Rentabilidade e Projeções Financeiras	40
Necessidades de Financiamento	41

<b>A Empresa</b>	<b>41</b>
Histórico	41
Produtos e Serviços Existentes	42
Planejamento Estratégico	43
Missão	43
Foco	44
Objetivos	45
Desafios	46
Estratégias Futuras	47
Descrição Legal	48
Estrutura Organizacional	48
Equipe Dirigente	49
Plano de Operações	50
Administração e Gestão Empresarial	51
Comercial	52
Controle de Qualidade	53
Terceirização	53
Parcerias	54
Responsabilidade Social e Meio Ambiente	55
<b>Plano de Marketing</b>	<b>56</b>
Análise de Mercado	57
Setor	57
Oportunidades e Ameaças	58
Pontos Fortes e Fracos	59
Clientela	59
Segmentação	61
Concorrência	62
Fornecedores	64
Estratégias de Marketing	65
Produtos e Serviços	66
Tecnologia e Ciclo de Vida	66
Vantagens Competitivas	67
Planos de Pesquisa e Desenvolvimento	68
Preço	69
Distribuição	70
Promoção e Publicidade	71
Serviços ao Cliente	72
Relacionamento com Clientes	73
<b>O Projeto</b>	<b>74</b>
Plano de Implementação	74
Cronograma	75
<b>Entradas de Dados</b>	<b>76</b>
Investimentos	76
Pessoal da Produção	78
Pessoal da Administração	80
Terceirização	81
Distribuição de lucros	83
Despesas Administrativas	85
<b>Inserindo Dados</b>	<b>85</b>
Produtos, Serviços e Insumos	87
Receitas	89
Alocação de Recursos	91
Impostos e Taxas	91
Empréstimos e Estrutura de Capital	93
Empréstimos	95
Fontes e Usos	96
Balanço Inicial	98
<b>Plano Financeiro</b>	<b>100</b>
Investimentos	100
Projeção dos Resultados	100
Despesas	100
Mão de Obra & Dividendos	101
Investimentos, Depreciação e Seguros	101

Compras & Insumos _____	102
Receitas _____	102
Impostos & Taxas _____	102
Alocação de Recursos por Produto _____	103
DRE por Produto _____	103
Financiamentos _____	103
Amortização de Empréstimos _____	103
Fontes e Usos _____	103
Projeção de Fluxo de Caixa _____	104
Ponto de Equilíbrio _____	104
Análise de Investimentos _____	105
Técnicas de Análise de investimentos _____	105
PayBack _____	105
VPL (Valor Presente Líquido) _____	106
TIR (Taxa Interna de Retorno) _____	106
Análise do Balanço (indicadores contábeis) _____	107
Projeção de Balanço _____	107

# Introdução

## O que é um Plano de Negócios?

Esta é uma pergunta bastante comum vinda de empresários, leigos, acadêmicos ligados ao mundo empresarial.

O Plano de Negócios é um instrumento de que dispõem empreendedores, empresários e instituições para planejar seu sucesso e prever situações de risco. Trata-se de um conjunto de informações elaboradas de forma organizada em que são vislumbrados os aspectos mais importantes de um empreendimento.

É o estudo completo de um empreendimento e o planejamento de ações e estratégias para fazer dele um negócio bem sucedido. Mostra em detalhes quem são os empreendedores, qual é o produto, quais e quantos são os clientes, qual é o processo tecnológico de produção e vendas, qual é a estrutura de gerenciamento, quais são as projeções financeiras para fluxo de caixa, receitas, despesas, custos e lucros.

O Plano de Negócios ainda é uma ferramenta que precisa de maior disseminação. Nos últimos anos, a área de software tem sido uma das que mais se utilizam deste instrumento. O Programa Softex 2000 difundiu esta metodologia, dando origem a cerca de 700 empresas no País com planos de negócios feitos. Na disciplina “Empreendedor em Informática”, oferecida para cerca de 100 universidades espalhadas por 23 estados e 62 cidades do Brasil, mais de 2000 novos alunos elaboram planos de negócios em sala de aula a cada ano.

Dentro do programa REUNE (Rede de Ensino Universitário de Empreendedorismo) várias outras áreas e cursos foram abrangidos pela implementação da disciplina “O Empreendedor”. Mais de três mil professores treinados e habilitados para disseminar a cultura empreendedora no Brasil.

Devido à utilidade, às informações que agrega e à importância nos processos decisórios o Plano de Negócios se tornou metodologia altamente difundida e aplicada tanto em empresas quanto fora delas.

### E por que é feito?

Por inúmeros motivos, dois em especial:

- É um instrumento de diminuição de riscos. Ao fazer o Plano de Negócios, o empreendedor estuda a viabilidade de um produto sob todos os aspectos;
- É também uma linguagem de comunicação do empreendedor com ele mesmo. É um instrumento de reflexão sobre a empresa: vale a pena? É o negócio que sonhei? Depois de feito, o Plano de Negócios indica novos caminhos, mesmo que um deles seja a desistência da idéia. É um momento em que os erros saem mais baratos (o papel ou a tela do computador já que estamos falando de um software). É também uma linguagem entre o empreendedor e todos os seus parceiros: sócios, empregados, colaboradores, investidores, bancos, contadores, agências governamentais de financiamento etc..

O Plano de Negócios deve ser feito com o objetivo de identificar as possíveis oportunidades e ameaças e de facilitar as decisões que o empreendedor deverá tomar para se tornar bem sucedido. Permite ao empreendedor condensar as informações que são obtidas no mercado, buscando sensibilizar parceiros e investidores. Através do plano, o empreendedor poderá verificar as diversas influências ambientais incidentes sobre o novo negócio, podendo assim, minimizar o seu risco.

As pessoas que dominam o conceito tornam-se afeccionadas. Não é incomum hoje em dia, em certos círculos, ouvir-se: “Vou fazer o meu Plano de Negócios pessoal”. Portanto, antes de abrir a sua empresa, elabore um Plano de Negócios. Este instrumento irá facilitar o planejamento do empreendimento, ao mesmo tempo em que evitará que você abra um negócio baseado apenas num “entusiasmo”, sem qualquer estudo prévio.

## Por que fazer um Plano de Negócios?

O Plano de Negócios mostra-se como um instrumento eficaz na relação empresa-mercado por se tratar de um conjunto de informações elaboradas pelo empreendedor que o auxiliam no conhecimento profundo do negócio e na tomada de decisões estratégicas para o futuro próximo. Dentre as informações, destacam-se:

- A empresa: missão, metas, sócios, gerentes e estratégias;
- Seus produtos, serviços, benefícios, mercado e clientes;
- O patrimônio e a vida financeira realizada e projetada.

O Plano de Negócios é ferramenta aceita e utilizada em todo o mundo por grandes e pequenas organizações. Possui várias aplicações estratégicas e operacionais tais como:

- Alavancar e prospectar novos negócios;
- Negociar a empresa;
- Obter capital de risco;
- Participar de editais;
- Comunicar com o público interno;
- Comunicar com a sociedade em geral, clientes, fornecedores, governo, instituições financeiras e concorrentes.

## O que é o MakeMoney?

O MakeMoney é um software criado para construir, gerenciar e orientar o processo de elaboração de um plano de negócios de forma fácil, rápida e consistente. Através da separação em tópicos contendo orientações bem detalhadas, é possível criar um plano de negócios em pouco tempo.

O MakeMoney é fruto de uma rica experiência de ensino de Plano de Negócios para públicos das mais variadas origens, como alunos de segundo grau, universitários, empresas em operação, novas e consolidadas. O trabalho de oferecer orientação e consultoria a centenas de pessoas, que planejavam a criação de suas empresas e faziam estudo de viabilidade antes de correr riscos elevados, demonstrou a necessidade de se ter uma ferramenta que lhes pudesse servir nessas tarefas.

Os aspectos didáticos, a facilidade de uso e alta qualidade dos resultados que gera, dão ao MakeMoney uma excelência em Plano de Negócios que o coloca como uma ferramenta referencial no mundo dos empreendedores.

O MakeMoney foi projetado por Fernando Dolabela, desenvolvido pela empresa DOCTOR SYS LTDA. e é uma das ferramentas de alta tecnologia que compõem a Metodologia STARTA de Empreendedorismo.

## O que o MakeMoney oferece?

O MakeMoney é a melhor alternativa para se construir um plano de negócios, pois oferece as principais funcionalidades de editores de textos e de planilhas eletrônicas num ambiente integrado e extremamente fácil de usar.

Dentre as principais características do software, destacam-se:

- Utilização fácil e eficiente, sem necessidade de configurações especiais ou trabalho com muitas telas;
- Voltado para o empreendedor, quer seja ele leigo ou especialista em finanças;
- Orientação ao usuário quanto ao conteúdo do plano de negócios – no MakeMoney, o usuário conta com um roteiro básico para preenchimento do tópico e uma orientação mais detalhada. Esta orientação contempla aspectos financeiros, jurídicos, de *marketing* e empreendedorismo, dentre outros;
- Suporte a qualquer modelo de negócios, quer seja na área de comércio, indústria, serviços, ou tecnologia; suporte a negócios formais e informais;

- Possibilidade de exportação do plano de negócios para aplicativos de uso mais difundido como *MS Word* (edição de textos) ou *MS Excel* (planilha eletrônica);
- Suporte ao gerenciamento do plano de negócio, indicando, por exemplo, os tópicos pendentes;
- e muito mais...

## O que é preciso saber para usá-lo

O MakeMoney conta com recursos avançados e atende a qualquer usuário: desde aquele que pretende abrir um negócio (de qualquer tamanho ou tipo e em qualquer área) até uma empresa já consolidada.

Enquanto o especialista encontra nele uma ferramenta única, por seus recursos, abrangência e profissionalismo, o leigo tem à disposição um instrumento didático, fácil de utilizar e que não exige qualquer conhecimento anterior. Basta querer abrir uma empresa. O MakeMoney foi concebido para que possa ser utilizado por quem é leigo em informática e em Plano de Negócios!

Dentro do MakeMoney, o usuário jamais se sentirá sozinho: o próprio software é um guia permanente. Fornece exemplo concreto, apresenta orientações sobre os tópicos e ainda oferece o recurso de ajuda.

Dentro do MakeMoney, existe um “livro eletrônico” sobre Plano de Negócios, escrito em linguagem simples e que surge como um “professor”, resolvendo dúvidas conceituais à medida em que aparecem.

Aliás, o conceito que orientou a criação do MakeMoney pode ser resumido na idéia: *um empresário não deseja nem precisa ser especialista em marketing, finanças ou organização. O seu objetivo é vender o seu produto ou serviço.*

Isto quer dizer que pessoas de qualquer formação podem usar o MakeMoney: segundo grau, engenharia, direito, pedagogia, arquitetura, administração, filosofia, economia, letras etc. Enfim, o único pré-requisito para usar este software em toda a sua potencialidade é querer abrir um negócio ou planejar a empresa já existente.

## Como é um plano de Negócios no MakeMoney

Um plano de negócios no MakeMoney tem a estrutura bem definida para facilitar ao máximo sua elaboração.

O MakeMoney baseia-se no fato de que uma tarefa complexa (como a elaboração de um Plano de Negócios) torna-se mais fácil se estruturada em partes bem definidas. Por isso, aqui o Plano de Negócios está dividido em diversos tópicos independentes, o que permite que ele seja construído de modo aleatório sem que uma parte prejudique o andamento da outra, facilitando em muito o trabalho.

Os tópicos no MakeMoney classificam-se em três tipos básicos: tópicos de Textos, tópicos de Dados Financeiros e tópicos de Planilhas Financeiras.

Os tópicos de Textos constituem conjunto de pequenos textos que, juntos, descreverão de forma clara e concisa o negócio. Cada tópico contém orientações, que explicam de forma simples como deve ser seu preenchimento, e um exemplo, elaborado pela equipe do MakeMoney.

Os tópicos de Dados Financeiros referem-se à parte financeira do Plano de Negócios. Recebem os valores, quantidades e descrições para a criação do modelo financeiro do negócio da empresa. Logo após serem inseridas, essas informações são automaticamente lançadas nas Planilhas Financeiras.

As Planilhas Financeiras são tópicos apenas informativos do Plano de Negócio. Mostram os resultados dos cálculos e projeções, por isso não podem ser editadas. Através delas, avalia-se o Plano de Negócios sob vários ângulos diferentes da perspectiva financeira.

# Guia para o Roteiro Simplificado de Plano de Negócios

## RESUMO

Este é o resumo geral do Plano de Negócio e do negócio que deseja montar. Por isso, deve ser o último tópico a ser feito.

Possui duas importantes funções:

- 1) Apresentar rapidamente os principais tópicos do Plano de Negócios e o negócio em si;
- 2) Permitir que, em poucos minutos, o leitor possa entender e ter uma visão geral do negócio, dos produtos/serviços oferecidos, do mercado consumidor para esses produtos e dos lucros da empresa.

O Resumo é o que irá chamar a atenção do leitor do plano de negócios. É o primeiro tópico a ser lido e, se não for bom, pode ser o único. Por isso, dê especial atenção a ele. Apresente seu empreendimento com clareza e objetividade. Convença o leitor de que sua idéia é um bom negócio!

## ORIENTAÇÃO

Faça aqui um resumo geral do negócio que você deseja montar. Por ser um resumo, deve ser o último tópico a ser feito.

Apresente seu empreendimento com clareza e objetividade (utilize no máximo três páginas). Prove que você tem um bom negócio! Escreva sobre os itens abaixo:

- O objetivo do negócio;
- Os produtos/serviços que serão oferecidos;
- Quem serão os consumidores dos produtos/serviços;
- Quem são os donos do negócio;
- O que será preciso fazer para o negócio começar a funcionar e crescer (equipe, ponto, organização interna...);
- Qual será o lucro gerado pelo negócio;
- As necessidades de financiamento e empréstimo. Quando e com o quê o dinheiro conseguido será utilizado;

## EXEMPLO

Através deste plano de negócios será possível entender o funcionamento da Rapidog e comprovar a viabilidade desta ótima idéia. O objetivo do negócio será a fabricação e a venda de lanches saudáveis e de qualidade para estudantes universitários.

Os produtos vendidos serão: cachorro quente, sanduiche natural, refrigerante, água mineral, refresco, cerveja e bombons caseiros (apenas os dois primeiros serão de fabricação própria). A fabricação será feita na própria cozinha da residência do dono do negócio. Já a venda será em uma Towner, que ficará na porta de uma grande faculdade de Belo Horizonte nos dias de semana e em locais próximos a eventos diversos nos finais de semana.

A pesquisa de mercado mostra a grande necessidade de uma alimentação rápida, saudável e saborosa por parte dos jovens que estudam à noite e trabalham durante o dia. Foi comprovado que esse mercado consumidor crescerá cada dia mais devido à valorização da formação universitária, da saúde e da boa alimentação em nossa sociedade.

O dono e criador da Rapidog será o aposentado Oséias Cornélio do Nascimento, que possui grande experiência no ramo de alimentação. Os custos mensais do negócio serão baixos, principalmente porque não ele pagará impostos e não terá funcionários contratados em regime de CLT. O investimento que ele precisa para funcionar também será relativamente baixo:

Investimento inicial: R\$ 7.985,00

Para cobrir esse investimento, a Rapidog precisará do seguinte capital:

R\$ 5.000,00 (capital do dono, recebido em aposentadoria).

R\$ 2.985,00 (financiados)

Com isso, a Rapidog poderá alcançar um lucro líquido de R\$ 4.470,00 ao final do primeiro ano de funcionamento e terá um saldo sempre positivo em caixa (ver Plano Financeiro).

## O NEGÓCIO

Nos próximos tópicos você falará sobre os objetivos do negócio que pretende abrir, por que pretende abrir, como será sua organização e quais as pessoas que irão trabalhar com você.

- Identificação do Negócio
- Definição do Negócio
- Equipe
- Motivação e Oportunidades

### EXEMPLO

Apresentaremos nos próximos tópicos os objetivos, a estrutura e a organização da Rapidog.

## Identificação do Negócio

Aqui você precisará escolher a identidade do seu negócio, quem o formará, como ele será. Veja o que você deve informar:

- o nome do negócio e sua localização;
- o número do CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica), inscrições estaduais e municipais, se existirem;
- seus dados pessoais;
- o negócio pode ser classificado como micro, pequena ou média empresa?
- quais os parceiros e sócios do negócio? Explique quanto cada um terá na sociedade, quem serão os diretores e quem assinará documentos e contratos em nome da empresa.
- Será feita a constituição jurídica do negócio ou será um negócio “informal”? Será uma empresa individual, sociedade limitada, sociedade anônima, cooperativa, etc.?

### EXEMPLO

O único dono e responsável pela Rapidog será o aposentado Oséias Cornélio do Nascimento, 55 anos, mineiro, casado, residente em Belo Horizonte/MG. Para funcionar o negócio não precisará de registro ou licença do governo (será uma atividade informal), assim como não pagará também qualquer imposto. A Rapidog iniciará suas atividades a partir de Fevereiro de 2002.

Endereço do responsável: R. Costa Sena, 283/301 Venda Nova, Zona Norte de Belo Horizonte.

## Definição do Negócio

Explique porque o seu negócio está sendo criado e como ele será organizado, fale sobre os tipos de produtos ou serviços que serão oferecidos. Em um texto claro e simples, faça o leitor do Plano de Negócios entender o que é o seu empreendimento. Lembre-se de que um negócio bem planejado e dentro da realidade garante pontos importantes na hora de pedir um financiamento ou empréstimo.

Fale rapidamente sobre como o negócio será montado, sua localização, o processo de produção ou prestação de serviços e quais as estratégias que você criou para oferecer o melhor produto/serviço.

Se o negócio já existe há mais tempo, faça um resumo de sua história, contando sobre os momentos mais importantes, as mudanças e as conquistas. Fale sobre o crescimento nas vendas dos produtos no passado e na atualidade.

## ORIENTAÇÃO

Descreva o seu negócio, deixando bem claro para quem ele está sendo criado.

Diga resumidamente como o negócio será montado: o local escolhido, o setor de produção ou prestação do serviço, os tipos de produtos e serviços que serão oferecidos.

Se o seu negócio já existia, conte um pouco sobre a sua história, os momentos mais difíceis, os desafios, as vitórias e as mudanças importantes. Informe também como é a venda dos produtos que você já tem.

Este tópico é fundamental para que o leitor entenda o que é o negócio e sinta que ele está bem planejado. Por isso, não aumente nem diminua suas vantagens. A dica é utilizar bom senso e ser realista. Isso mostrará que você está preparado e com os pés no chão para montar o empreendimento.

## EXEMPLO

O objetivo da Rapidog é a fabricação e a venda de lanches saudáveis e de qualidade para estudantes universitários e jovens em geral. Os produtos principais (cachorro quente e sanduiche natural) serão preparados na própria residência do dono e seguirão um rigoroso padrão de higiene e qualidade. Os produtos complementares (refrigerantes, água mineral, refresco, cerveja e bombons caseiros) serão comprados de fornecedores confiáveis. O ponto-de-venda será um veículo tipo Towner, que durante a semana ficará estacionado na entrada da FUMEC, uma grande faculdade de Belo Horizonte, a partir das 5 horas da tarde até 11:30 da noite. Nos finais de semana, a Rapidog poderá ficar nos locais onde ocorrem eventos fixos (feiras, teatros, cinemas, boates) e eventos esporádicos (shows, festas tradicionais, etc).

A Rapidog, além de uma alimentação saudável e saborosa, oferecerá aos seus clientes lanches a um baixo custo, conforto (mesas e cadeiras) e rapidez no atendimento.

## Equipe

Este tópico é bastante importante num Plano de Negócio. Com certeza o leitor do seu plano valorizará o negócio quando perceber que as pessoas que o comandam têm experiência e são competentes. Afinal, quem irá investir em um negócio que é liderado por pessoas sem capacidade? Basta imaginar o risco de estar num carro em que o motorista não saiba dirigir!

Ao escolher um sócio ou parceiro, lembre-se de que o negócio será a imagem de seus criadores. Por isso, escolha uma pessoa experiente, dedicada e empolgada, como você, em fazer o negócio crescer. Também deve ser alguém com quem você possa discutir idéias e decisões, dividir tarefas e conversar sem problemas. A dica também vale na escolha dos funcionários.

Enfim, o ideal é que você esteja sempre rodeado de pessoas motivadas, responsáveis e competentes. O sucesso ou o fracasso do negócio depende de toda a equipe.

Fale rapidamente sobre a formação, o conhecimento e a experiência profissional dos sócios e dos funcionários principais. Diga também o que cada um fará dentro do negócio. Mostre aqui que sua equipe tem capacidade e vontade de chegar ao sucesso.

## ORIENTAÇÃO

Fale rapidamente sobre os sócios e sobre os principais funcionários. Qual é a formação, quais são os conhecimentos e as experiências de cada um? Quais serão suas tarefas quando o negócio começar a funcionar?

É importante dizer que, para o leitor do seu plano de negócio, um negócio liderado por pessoas sem experiência e sem capacidade não é um bom negócio. Por isso, mostre o contrário: que você e sua equipe são capazes e tem motivação e garra para alcançar o sucesso!

## EXEMPLO

Segue abaixo um descrição das pessoas que trabalharão na Rapidog:

**Oséias Cornélio do Nascimento**, 55 anos, casado, mineiro. Trabalhou 35 anos na área de fabricação de alimentos da Sadia (indústria alimentícia) e se aposentou por tempo de serviço em 2001. Tem formação e larga experiência em conservação e higienização de alimentos.

Durante o dia ele cuidará da conservação, da escolha e da compra dos alimentos e ingredientes. Ficará responsável também por: comprar materiais, contatar fornecedores, organização geral e finanças. À noite ele trabalhará na venda dos produtos, recebendo o dinheiro, gerenciando os pedidos, entregando bebidas, refrescos e sanduiches.

**Ferdinanda Alves**, casada com Oséias do Nascimento, 42 anos, mineira. Atualmente desempregada, ela possui formação em curso de Culinária Light e anos de experiência na cozinha. Sua função principal será a de cozinheira. Trabalhará de dia.

**Maria Clara Simões Araújo**, 17 anos, solteira, faz o 1º ano do 2º grau. Já trabalhou como atendente em duas lanchonetes. É rápida, educada e organizada. Ela lidará diretamente com o público, "montando" o cachorro quente. Quando não estiver ocupada com isso, poderá entregar também bebidas, sanduiches naturais, etc.

## Motivação e Oportunidades

A motivação é fundamental para o sucesso do negócio. Se você está abrindo um negócio sem motivação, seu “gás” e sua vontade de trabalhar vão acabar logo. Um empreendedor precisa estar sempre aprendendo, enfrentando desafios, suportando fracassos, dedicando tempo e trabalho e agüentando todo o peso da responsabilidade e das decisões “nas costas”. Ser empreendedor não é tarefa fácil. Exige força de vontade, um sonho, uma motivação.

Cada pessoa possui uma motivação diferente, algo que faz com que ela decida tentar a vida como dona de um negócio próprio: o sonho de trabalhar com algo que gosta, um desejo antigo de ter uma empresa ou mesmo porque viu uma boa oportunidade.

Pense: de onde vem a sua motivação? Porquê você escolheu iniciar um negócio próprio?  
Você e sua equipe estão prontos para enfrentar os desafios que estão por vir?

Relate também porque você considera o seu negócio uma boa oportunidade. O produto apresenta alguma vantagem que os outros não possuem? Atende a um mercado que está crescendo?

## ORIENTAÇÃO

Motivação e boas oportunidades são decisivas para o sucesso de um negócio. Com certeza, quem estiver avaliando seu Plano de Negócios estará “de olho” nestes itens.

Relate neste tópico de onde vem sua motivação, porque você escolheu ser dono do próprio negócio. Essa decisão veio de um sonho, de um desejo pessoal?

Você e sua equipe estão motivados o suficiente para enfrentar os desafios e dificuldades que virão?

Seja realista. Fale resumidamente sobre o que faz o seu negócio ser uma boa oportunidade (como vantagens em relação a produtos concorrentes, inovações, boa localização, etc.). Mostre que ele tem grandes chances de dar lucro e que você e sua equipe estão determinados a vencer.

## EXEMPLO

### Motivação

Quando era moço, sempre tive vontade de abrir meu próprio negócio, principalmente, de trabalhar sem patrão. Isso combina com meu jeito, minha personalidade: sou ativo, gosto de desafios e de responsabilidades. Mas até então eu não tinha enxergado nenhuma oportunidade que valesse ser trocada pelo meu emprego e nem tinha dinheiro para abrir um negócio. Comecei a trabalhar com 20 anos na Sadia, na área de produção de alimentos enlatados, e sempre gostei do ramo.

Quando me aposentei, há 2 meses, tive que decidir como iria usar o dinheiro que recebi na saída da empresa. Ao mesmo tempo que necessitava complementar a renda de minha família, eu não queria um trabalho cansativo, que ocupasse todo o meu tempo. Meu desejo era trabalhar com algo que eu gostasse e me deixasse livre para cuidar do meu primeiro neto, que tem 1 ano. Então, o que pode ser melhor que um carro de lanches? Eu continuaria no ramo de alimentação e poderia trabalhar apenas à noite.

## A oportunidade

Em conversa com minha filha mais nova, que estuda na FUMEC, é que percebi que a idéia de um carro de lanches poderia ser uma boa oportunidade. Ela reclamava dos salgados caros da cantina da faculdade e da má qualidade do cachorro quente vendido na porta. Percebi que, como ela, milhares de estudantes não têm nenhuma opção de alimentação boa e barata. Eles serão o alvo do meu negócio.

## PRODUTOS E SERVIÇOS

Descreva aqui as principais características do produto ou serviço que você irá oferecer. Fale rapidamente sobre sua qualidade, sobre as vantagens que ele possui em relação aos produtos dos concorrentes e sobre sua imagem no mercado (como ele será visto pelos clientes?).

Nos próximos tópicos você informará sobre:

- Tecnologia e Processos
- Benefícios e vantagens competitivas
- Preços

### EXEMPLO

Os produtos oferecidos pela Rapidog serão:

- Cachorro quente: salsicha, molho de tomate, batata palha, queijo, milho, vinagrete, passas, maionese e catchup. Será servido pelo funcionário, de acordo com o gosto do cliente. A maionese e o catchup estarão disponíveis nas mesas.
- Sanduiche natural ou light: de pão integral ou pão de forma, com produtos light e pouco gordurosos, nos sabores frango com milho e cenoura, atum com ervas, vegetariano (salpicão), chester com ricota.
- Refrigerantes (em lata): Cocal Cola (normal e light), Kwat, Fanta (Laranja e Uva),
- Água Mineral (sem gás), garrafa de 500 ml.
- Refresco: natural, já adoçado, nos sabores limão, laranja e caju.
- Cerveja Skol em lata.
- Bombons caseiros: de côco c/ leite condensado, brigadeiro e nozes.

## Tecnologia e Processos

Este tópico deve fazer o leitor do plano de negócios entender perfeitamente sobre tudo o que envolve seu produto ou serviço. Faça uma descrição resumida de como é ou será a fabricação do produto ou a prestação do serviço, quais são os processos envolvidos, qual é a tecnologia utilizada.

Se o seu negócio for uma indústria: descreva cada etapa da fabricação do produto, da matéria-prima até o produto final. Informe qual a quantidade fabricada. Fale do fornecedor, do distribuidor, dos cuidados com higiene, segurança e qualidade. Comente se são utilizadas máquinas e equipamentos especiais para fabricar o produto e que vantagem elas trazem.

Se o seu negócio for um comércio: fale sobre os produtos (ou linhas de produtos) que você vende, quem são os fornecedores, porque foram escolhidos, prazos de entrega, preços, estoque, funcionários envolvidos, etc.

Se o seu negócio for um serviço: explique como o serviço é feito, desde a solicitação do cliente até sua finalização. Diga se ele utiliza alguma tecnologia especial. Fale principalmente sobre a mão-de-obra: quantas pessoas trabalham, o que elas fazem, horários de atendimento, transporte, preços. Enfim, informe como tudo foi organizado para atender o cliente da melhor maneira possível.

Se é utilizada alguma tecnologia especial (máquinas, equipamentos, produtos...) é importante dizer também de

onde vem essa tecnologia: vem de fornecedores? É fabricada por vocês mesmos? É comprada ou alugada? Daqui a quanto tempo ela estará ultrapassada?

Esclareça se os processos de fabricação, venda ou trabalho serão renovados ou melhorados com o tempo e se haverá alguma forma de medir se estes processos estão mesmo sendo os melhores e dando o resultado que você espera.

## ORIENTAÇÃO

Aqui você deve falar sobre o processo de fabricação do seu produto ou serviço e sobre a tecnologia utilizada. Antes de tudo, informe como se dá a fabricação do produto, desde a matéria-prima até o produto final, que será vendido ao consumidor.

No caso de uma empresa de Serviços, diga passo-a-passo como o serviço será prestado.

Se o seu negócio for Comércio, fale sobre o processo de compra e venda de mercadorias.

Dê informações sobre fornecedores, distribuidores e sobre a mão-de-obra empregada. Diga se alguma tecnologia especial é utilizada e de onde ela vem.

## EXEMPLO

O molho e a salsicha (para o cachorro quente) serão feitos de forma extremamente simples: o molho da salsicha será bem temperado e baseado nas receitas mais tradicionais. Sua fabricação será diária, sendo conservado em geladeira por no máximo um dia, para que seu sabor não seja afetado. O pão ficará fechado em sacos até ser retirado para consumo. Isso fará com que ele chegue mais fresco e macio ao cliente. A salsicha e o molho serão aferventados juntos no próprio local de venda e o cachorro quente será servido dentro de um saquinho plástico, do tamanho do pão. A própria atendente irá colocar os ingredientes adicionais que o cliente pedir (queijo, passas, batata palha, vinagrete e milho).

O sanduiche natural será feito com ingredientes da linha light, com poucas calorias (pão integral ou pão de forma, maionese light, presunto light, peito de frango, legumes). Como esses ingredientes são de fácil deteriorização, os cuidados serão ainda maiores: eles serão sempre mantidos em local fresco ou refrigerado. Depois de pronto, o sanduiche será embalado em um plástico tipo "RoloPack". No local da venda, ele será guardado em uma caixa térmica, que conservará seu sabor e suas propriedades.

A higiene em todo o processo será fundamental: a cozinheira e os atendentes utilizarão luvas, touca e utensílios sempre limpos. Na compra dos ingredientes, serão observados os prazos de validade e conservação dos ingredientes utilizados.

As bebidas (em lata ou garrafas plásticas) serão compradas na temperatura ambiente, em distribuidoras, e serão colocados na geladeira no mínimo um dia antes de serem levados para a venda. Já o refresco será resfriado e colocado diariamente nos galões instalados na Towner, que possuem torneiras e um refrigerador funcionando a gás.

Os bombons serão comprados da doceira Adriana Repolês e já virão embalados em plástico transparente e em uma bandeja.

## Benefícios e vantagens competitivas

As vantagens competitivas são pontos de grande importância dentro do planejamento do negócio. Aquele empreendimento que conseguir se diferenciar dos outros terá grandes chances de conquistar o mercado e alcançar o sucesso.

Essa diferença pode ser obtida na melhoria da qualidade do produto ou serviço, no preço mais baixo, num novo método de fabricação, no atendimento ao cliente. A pergunta que você deve se fazer é: porque o cliente escolherá o meu produto, e não o do concorrente?

Mas o que influencia na decisão de uma pessoa? Nossas escolhas são movidas pela emoção, pelas necessidades, desejos e também pela nossa condição financeira. Por isso, é preciso que a vantagem competitiva do produto/serviço se encaixe nas necessidades e desejos dos consumidores. Só assim eles perceberão o produto e criarão o hábito de compra-lo.

Prove que o seu produto ou serviço possui vantagens e que poderá ganhar a preferência dos consumidores. Informe aqui que benefícios ele traz e o que faz ele ser único, quando comparado com os produtos/serviços da concorrência. Explique porque você acredita que os consumidores procurarão por ele.

Created with

## ORIENTAÇÃO

Vantagem competitiva é aquilo que o seu produto tem que os produtos dos concorrentes não têm. É o que faz ele ser único no mercado.

Pense: por que o cliente escolherá o seu produto, e não o do concorrente? Fale aqui sobre os benefícios que ele trará ao consumidor, suas principais vantagens e características.

## EXEMPLO

A principal vantagem do negócio é a sua mobilidade. Se um ponto não oferecer boas condições de venda, será fácil escolher um outro. Outra vantagem é que os gastos para iniciar a empresa serão relativamente pequenos, já que os talheres, vasilhas, panelas e instalações serão aproveitados da casa do dono, Oséias Cornélio do Nascimento.

O que fará a Rapidog ganhar a preferência do consumidor:

- Produtos saborosos e de sustância, que valem por uma boa refeição;
- Alimentos saudáveis e com baixo teor de gordura;
- Baixo custo;
- Rapidez no atendimento (fast food);
- Fácil acesso (a Towner ficará em frente à porta da faculdade ou no máximo a meio quarteirão dela);
- Conforto (serão colocadas duas mesinhas com cadeiras e sombrinha);
- Limpeza e asseio no local da venda e na aparência dos produtos.

## Preços

O preço é uma importante arma do empreendedor para aumentar suas vendas. Empresas nascentes, quando querem fazer o produto entrar no mercado, deixam os preços bem baixos. E grandes empresas também fazem isso quando querem “acabar” com a concorrência. Aumentar o preço no início, para depois abaixar, é também uma estratégia utilizada quando o produto é novo e sofisticado.

O ideal é conseguir que o consumidor veja seus produtos como produtos de qualidade que possuem um bom preço (ou o menor preço, se possível).

Veja o que você deve observar e analisar antes de dar um preço ao seu produto ou serviço:

- Os custos para sua fabricação ou prestação;
- Os preços e promoções dos concorrentes;
- Quanto o consumidor está disposto a pagar pelo produto ou serviço que você oferece.

Como já dissemos, a maioria das pessoas decide comprar um produto movidas pela emoção e pelo impulso. Por isso, sua estratégia de venda deve conseguir envolver e convencer os clientes de que seu produto é algo muito bom e único no mercado. Ou seja, eles devem perceber que o seu produto trará benefícios que nenhum outro oferece.

Durante a venda, fale sobre as características do produto que podem interessar ao consumidor e mostre como aquele produto ou serviço pode ser útil ou interessante para ele.

Informe neste tópico qual será o preço do seu produto e se existirá alguma promoção que o diferenciará dos produtos da concorrência.

## ORIENTAÇÃO

O preço é uma importante arma do empreendedor para aumentar suas vendas.

Faça uma análise dos gastos com a produção, pesquise QUANTO as pessoas estão dispostas a pagar pelo seu produto/serviço, veja qual é o preço da concorrência. Só depois dê um preço ao seu produto/serviço.

Diga se haverá alguma vantagem sobre os preços da concorrência. Haverá alguma promoção? No futuro você mudará o preço?

## EXEMPLO

Os preços dos produtos da Rapidog serão os seguintes:

Cachorro quente: R\$ 1,00  
Sanduiche Light: R\$ 2,00  
Refrigerante em lata (355ml): R\$ 1,00  
Água Mineral sem gás (500ml): R\$ 0,80  
Cerveja Skol em lata (355ml): R\$ 1,20  
Refresco (copo 200ml): R\$ 0,50  
Bombom Caseiro sortido: R\$ 0,50

## ANÁLISE DO MERCADO

Um empreendedor deve saber tudo sobre o mercado em que seu negócio vai entrar. Isso é fundamental para o seu sucesso. Conhecendo o mercado ele terá mais segurança para tomar decisões, criar estratégias de vendas, melhorar seu produto/serviço e enxergar boas oportunidades e mesmo ameaças. A Análise de Mercado serve para isso: ajuda-lo a conhecer bem o chão onde pisa.

Mas como fazer uma pesquisa de mercado? Onde encontrar informações? Procure em órgãos e instituições especializados (IBGE, SEBRAE,...). Em alguns casos, você mesmo poderá fazer entrevistas com clientes, concorrentes e fornecedores. Mais à frente você verá modelos de entrevistas para cada um deles.

Para preencher os próximos tópicos você terá que conseguir informações sobre:

- Setor (ramo)
- Clientela
- Fornecedores
- Concorrência

Forneça dados objetivos e sempre coerentes. Esta parte do Plano de Negócio é muito visada por investidores e financiadores.

## ORIENTAÇÃO

É fundamental para o empreendedor saber tudo sobre o mercado em que seu negócio vai entrar. Isso o ajudará a tomar decisões, enxergar boas oportunidades e criar estratégias para vencer desafios e ameaças.

Para preencher os próximos tópicos você terá que conseguir informações sobre o setor (ramo), a clientela, os fornecedores e os concorrentes.

Forneça dados objetivos e sempre coerentes. Esta parte do Plano de Negócio é muito visada por investidores e financiadores.

## EXEMPLO

A análise do mercado em que a Rapidog vai atuar foi feita de maneira simples, através de consultas a estatísticas, de pesquisas na porta de universidades e de entrevistas com alguns universitários conhecidos. Veja os resultados dessa análise.

### Setor

Informe aqui as todas características do ramo em que seu negócio vai entrar. Ele é bom para investir? Por que? O setor está em crescimento? Existem poucos concorrentes? Como você viu alguma oportunidade ali?

É fundamental que você conheça tudo sobre o setor em que vai atuar: qual é a importância do setor na economia da região? Como a população vê e aceita o produto ou serviço oferecido? Existe procura (necessidade) por este produto? Existem muitos negócios neste setor? Eles são lucrativos?

Created with

Só assim você poderá enxergar outras oportunidades e também ameaças perigosas ao seu negócio. Preste atenção nas perguntas abaixo! Elas podem ser futuras ameaças e você deve estar pronto para enfrentá-las.

- Existe algum controle do governo sobre os produtos ou serviços que você oferecerá?
- Suas vendas serão afetadas por fatores geográficos, como temperatura, estações do ano, tempo, etc?
- Existe matéria-prima à disposição na região ou será preciso trazer de outro lugar?
- Como crises econômicas afetarão as vendas?
- O setor está em alta ou em baixa?
- Existe alguma tecnologia que poderá superar (ou já está superando) a sua?

Muitas destas informações podem ser conseguidas gratuitamente em órgãos e institutos de pesquisas, como o IBGE, o SEBRAE, ou mesmo na internet. Quanto terminar a pesquisa, organize estas informações e escreva um texto claro e objetivo.

## ORIENTAÇÃO

O objetivo deste tópico é mostrar, com clareza, porquê é vantagem abrir um negócio neste setor.

Descreva todas as características do ramo em que seu negócio vai atuar. Fale sobre sua importância na região, se existem muitos concorrentes, sobre como as pessoas vêm o tipo de produto/serviço que você venderá, quando as pessoas procuram por ele, etc...

Analise ainda os riscos que o setor pode apresentar. O governo faz algum tipo de controle na produção? Você pagará algum imposto especial pelo produto? Existe matéria-prima na região para a fabricação do produto? O setor está em baixa ou em alta? Existe alguma tecnologia melhor do que a sua? As vendas serão afetadas por fatores geográficos, como temperatura, estações do ano, tempo?

## EXEMPLO

O fornecimento de alimentos na porta de faculdades é uma atividade que vem crescendo muito de alguns anos para cá. As exigências e a forte competição por emprego têm feito com que cada vez mais pessoas procurem se formar em faculdades, que por isso vêm se multiplicando em Belo Horizonte. Essas pessoas são o mercado consumidor potencial dos sanduíches da Rapidog.

As faculdades particulares serão as mais visadas porque oferecem mais cursos noturnos do que as faculdades públicas. Ficou definido que os alunos que estudam à noite serão o público-alvo do negócio porque trabalham o dia inteiro e não tem tempo para o jantar.

Com a venda de sanduíches light, pretende-se conquistar mais um mercado: o feminino. Pesquisas do IBGE e de outros órgãos mostram que em Belo Horizonte a maioria da população é feminina e que elas são maioria também nas faculdades. E elas são as principais consumidoras de produtos naturais e sem gordura. A sociedade atual cultua a beleza e o físico e por isso existe uma "febre" por alimentos assim, além de dietas, revistas especializadas, etc.

As vendas nos finais de semana também serão garantidas: Belo Horizonte é uma cidade onde a vida social e noturna é agitada: bares funcionam de segunda a segunda, teatros, shows, feiras de artesanato e de roupas, boates, etc. Eventos grandes, como feiras e shows, serão os mais visados.

É importante também destacar a sazonalidade do negócio e o desafio que ela representa: as vendas serão bem maiores nos períodos de aulas. Por isso, durante as férias os pontos vão variar entre casas noturnas, feiras, shows e festas populares. Para suportar os períodos sem movimento, será feita uma reserva de capital.

## Clientela

Qual é a causa, o motivo do negócio existir? O cliente! Por isso, é nele que você deve pensar em primeiro lugar. Veja bem: para conseguir vender seu produto/serviço, é preciso oferecer algo que agrade e satisfaça o consumidor. E para saber como satisfazê-lo é necessário conhecer seus hábitos, desejos e necessidades.

Mostre quem são as pessoas ou as empresas que irão consumir seu produto/serviço. Obs: nem sempre uma pessoa que compra o produto é a mesma que o consumirá. Um revendedor, por exemplo, comprará seu produto e revenderá para outra pessoa, o consumidor final.

É a pesquisa de mercado que mostrará quem serão os compradores ou consumidores de seu produto. Procure saber

qual é a idade, o sexo, a condição econômica, os hábitos e as necessidades dessas pessoas. É importante saber também qual é o tamanho do mercado consumidor, ou seja, o número de pessoas que mostra interesse pelo seu produto/serviço. Através destes dados você poderá calcular o quanto irá vender.

Procure informações em institutos como o IBGE, na internet ou faça uma pesquisa você mesmo. Não precisa ser uma pesquisa grandiosa. Se pesquisar com familiares e amigos você já terá boas informações para melhorar o seu produto e criar boas estratégias de vendas. Veja logo abaixo como entrevistar clientes.

## COMO ENTREVISTAR CLIENTES?

O seu produto deve ser voltado para a satisfação do consumidor final, que é quem terá a vontade e o desejo de se beneficiar com seu produto ou serviço. É esse público final que você deve entrevistar. É muito importante conhecer suas necessidades e desejos para elaborar o produto e toda a estratégia de venda.

Informações a serem pesquisadas

Antes de se elaborar um questionário, tente listar as informações de que você necessita, pensando no tipo de pessoas que serão entrevistadas. Essas informações poderão ser divididas em:

**Hábitos de consumo do produto** - A quantidade de entrevistados que conhecem o produto, se costumam comprá-lo (ou consumi-lo), qual a frequência de compra (ou consumo) e quanto gastam por mês com esse produto. Isso ajudará o empreendedor a identificar se as pessoas já possuem um hábito favorável ou não ao seu produto.

**Marcas de produto** – Quais as marcas que os entrevistados preferem e as razões dessa preferência; Quais as marcas de que ele menos gosta e suas razões. Deste modo você pode descobrir o que a clientela mais valoriza e o que ela menos valoriza nos produtos/serviços..

**Perfil** - Características dos entrevistados. Para pessoas, pergunte sobre o sexo, idade, grau de escolaridade e renda. Para empresas, pergunte qual é o ramo de atividade, número de funcionários, faturamento, tipo de atividade (indústria, comércio ou serviço). É aconselhável que as questões de perfil sejam colocadas no final da entrevista, a fim de se evitar mal-estar ao entrevistado, já que as perguntas são bastante pessoais.

**Sugestão** - Sempre peça para o entrevistado dar idéias e comentar sobre o produto, a localização (ponto), o preço, ou até mesmo dar sugestões gerais. Você pode aproveitar as idéias para melhorar seu produto ou seu negócio.

## ORIENTAÇÃO

A satisfação do cliente deve ser a razão de ser do seu negócio. E para satisfazer o cliente você precisa primeiro conhecê-lo. A Pesquisa de Mercado ajudará você nisso. Só através dela será possível criar estratégias, melhorar seu produto/serviço para agradar o cliente e calcular o quanto irá vender.

Informe aqui qual será o consumidor do seu produto/serviço. Diga onde ele está, qual é o seu perfil (idade, sexo, condição financeira e social, estilo de vida), quais são suas necessidades e comportamentos. Calcule também a quantidade de possíveis consumidores e seu alcance (regional, nacional...).

Mostre que existe um mercado consumidor para o seu produto ou serviço e o que você fará para atendê-lo!

Dica: Você pode pesquisar informações em órgãos como o IBGE, na internet, ou mesmo fazer uma pesquisa por conta própria. Clique no botão “i” que fica do lado esquerdo superior da tela principal do MakeMoney e veja um modelo de questionário para suas pesquisas.

## EXEMPLO

O principal cliente da Rapidog será aquele universitário que estuda à noite em faculdade particular. É um público jovem, com idade que varia entre 18 e 25 anos, de classe média.

A maioria trabalha durante o dia e costuma lanchar antes de entrar para a faculdade (muitos não jantam). De acordo com as pesquisas, esses jovens procuram um lanche reforçado, para aguentar a bateria de aulas, e barato, já que o salário que ganham é todo voltado para a faculdade.

Uma grande parte do público acima é composta de mulheres. Muitas delas procuram alimentos menos gordurosos para manter a forma ou reduzir o peso. E é justamente para atendê-las que será vendido o sanduíche light.

## Fornecedores

Como o nome diz, fornecedores são aquelas empresas que fornecem o material para a fabricação dos produtos ou o desenvolvimento dos serviços. Podem ser também fornecedores de equipamentos e máquinas, de serviços e de material de escritório.

Dois problemas bastante comuns costumam prejudicar os clientes, a imagem da empresa e, logicamente, as vendas:

- a falta de matéria-prima para fabricar o produto/serviço, por culpa do fornecedor;
- e por causa disso, a demora na entrega.

Antes de tudo, recolha informações sobre os diversos fornecedores do mercado, as vantagens que eles oferecem, a qualidade dos seus produtos, os preços, prazos de entrega, etc. Depois compare e selecione os que apresentam mais vantagens. Na medida do possível, você deve procurar o melhor fornecedor, que é aquele que oferece:

Qualidade nos produtos e nos serviços de entrega, acima de tudo. Bons preços. Isso também poderá ser uma vantagem, pois se o custo de fabricação for menor, você poderá vender seu produto por um preço mais baixo e ganhar a clientela. Confiança e bom relacionamento ético. Afinal, o sucesso de seu negócio também está nas mãos dele.

### ORIENTAÇÃO

Fale sobre as empresas escolhidas para fornecer a matéria-prima para a fabricação do seu produto ou para o desenvolvimento do seu serviço. Cite também os fornecedores de máquinas, equipamentos e outros materiais. Diga onde estas empresas estão localizadas, porque foram escolhidas, quais os pontos fracos e fortes de cada uma, qual o nível de qualidade de seus produtos.

Muita atenção na escolha do fornecedor. Eles afetam diretamente na qualidade do seu produto/serviço e no sucesso do seu negócio.

### EXEMPLO

Os fornecedores:

- Açougue Salermo: será o fornecedor das salsichas para o cachorro quente. O açougue tem aprovação da Vigilância Sanitária para funcionar e seus produtos tem preço baixo e qualidade. Fornece para diversos restaurantes da cidade. Localizado no mesmo bairro.
- Padaria Pão da Praça: fornecerá os pães do cachorro quente. Utiliza um deliciosa receita de pão. É a principal padaria da região do Padre Eustáquio e tem ótima promoção para compras maiores. Fácil acesso.
- Supermercado do Povo: onde serão comprados os ingredientes dos sanduíches e do cachorro quente, refrigerante, guardanapos, pratinhos e talheres de plástico também. Depois de pesquisas em armazéns, distribuidoras e supermercados, verificamos que este é o que apresenta a melhor relação custo/benefício.
- Distribuidora Goiás: lata de cerveja Skol. Trabalha com um ótimo preço e é de fácil acesso. Receberemos brindes da Ambeve (mesas e cadeiras de metal).
- Água Mineral Ingá: fornecedor de água mineral. Comprando diretamente do fabricante o preço sai bem mais baixo.
- Bomsuco: fabricante de refrescos e sucos, fornece para várias lanchonetes de BH. Dá também o recipiente
- Adriana Nevada: faz bombons caseiros a um bom preço. Entrega toda semana.

## Concorrência

O modo como a concorrência poderá afetar o seu negócio depende de sua localização, tamanho, tempo de mercado, preço e benefícios que ela oferece ao cliente. E conhecer a concorrência é a única maneira de se preparar para enfrentar as armadilhas que ela pode lhe pregar.

De modo geral, a concorrência pode ser dividida em:

**Concorrentes diretos.** Aqueles que oferecem produtos/serviços iguais ou parecidos com os seus. Ex: o concorrente direto de alguém que possui uma barraca de cachorro quente seria um outro vendedor de cachorro quente que está na outra esquina.

**Concorrentes indiretos.** Aqueles que oferecem produtos/serviços que podem atrair a atenção do consumidor e

fazer com que ele não compre de você. Ex: o concorrente indireto de uma barraquinha de cachorro quente seria uma barraquinha de milho-verde que está nas redondezas, ou uma lanchonete.

Como pode ver, concorrente não é só aquele que oferece o mesmo produto ou serviço que você. Pesquise quais são os pontos fortes e fracos dos seus concorrentes, consulte clientes, revendedores e distribuidores em comum. Você mesmo pode fazer uma pesquisa (veja um modelo logo abaixo).

Com os dados em mãos você poderá montar estratégias de vendas, promoções e melhorar sempre seu produto/serviço. E lembre-se: na luta para conquistar o mercado, ganha aquele que conseguir atender os desejos e necessidades dos clientes da melhor forma.

## COMO ENTREVISTAR CONCORRENTES?

É muito importante que o entrevistador se apresente primeiro. É difícil as pessoas quererem colaborar quando não sabem quem é o pesquisador.

Na entrevista, parta de assuntos gerais para assuntos da empresa. Após a entrevista com um revendedor, distribuidor ou mesmo concorrente, o empreendedor terá uma visão geral da competição existente no mercado e de como a concorrência tenta alcançar o sucesso.

De maneira geral como você analisaria o mercado no qual você atua?

O mercado se encontra em qual estágio ?

crescimento

declínio

estagnação (parado)

Porque a situação está assim?

O mercado tem ainda o que crescer? Como?

Quais as maiores dificuldades para quem quer entrar neste ramo?

De maneira geral, faça uma análise dos seus concorrentes.

Quem são os concorrentes?

Onde estão localizados?

Qual o principal concorrente? Por quê?

Apresente as principais características de cada concorrente.

Aponte os pontos fortes e fracos dos concorrentes em relação à sua empresa.

Possui idéia do faturamento de algum concorrente? Quem? Quanto?

De maneira geral, como você analisaria a sua empresa?

Quais produtos oferece?

Qual o público-alvo do produto?

Existe sazonalidade nas vendas ? Quando ? Como?

Qual é o preço de cada produto?;

Como ele é distribuído?

Quais as principais promoções/propagandas utilizadas?

Quais os principais clientes? Número? Principais mercados atingidos?

Quais os principais fornecedores?

Quais os pontos fortes da sua empresa no mercado?

Quais os pontos fracos da sua empresa no mercado?

Qual é o faturamento (lucro) da empresa na região e o que você espera lucrar para os próximos dois anos?

**Quando se entrevista um concorrente é importante indagar sobre alguns pontos-chave, como:**

**Setor** - descobrir se o mercado está em crescimento, estagnado ou em declínio, e as possíveis razões. Essas questões podem ser importantes porque indicam a tendência do setor em que o empreendedor deseja entrar. Se a opinião geral é de que o setor está em baixa, de que as empresas estão tendo prejuízos, é melhor o empreendedor começar a ficar atento e a pensar se a sua escolha vale a pena.

**Concorrência** – descobrir quem são os principais concorrentes, seus pontos fortes e fracos, onde estão localizados, e o lucro de cada um. Neste item o futuro empreendedor busca conseguir uma opinião da empresa entrevistada a respeito de seus concorrentes.

**Empresa entrevistada:** o empreendedor tenta descobrir dados específicos sobre a empresa entrevistada, seus produtos ou serviços, razões de sucesso de um produto, principais formas de distribuir, tipos de promoção e propaganda utilizadas.

## ORIENTAÇÃO

Não deixe seu negócio à mercê da concorrência. Previna-se! Informe aqui quais são os seus principais concorrentes, onde estão localizados, quais são os pontos fortes e fracos de cada um e qual é o espaço que seus produtos/serviços ocupam no mercado.

Quais as vantagens e desvantagens que eles tem em relação ao produto/serviço oferecido por você? Como eles distribuem e anunciam os produtos?

Fale também o que pode ser feito para superar as vantagens dos seus concorrentes.

## EXEMPLO

No ponto onde a Towner vai ficar existe um vendedor de cachorro quente que vende apenas este produto e pelo mesmo preço da Rapidog. Na esquina existe uma padaria/lanchonete. Os salgados são saborosos, mas são caros (a padaria serve ao consumidor de classe média-alta e alta da região do Mangabeiras).

Nos eventos e feiras do final de semana, os concorrentes são muitos, dependendo do local e do tipo de evento: barrquinhas de churrasco, de milho verde, cachorro-quente, carrinhos de pipoca, lanchonetes próximas, etc. Mesmo assim, após uma avaliação nas redondezas das principais casas de shows, teatros e feiras, foi constatado que em Belo Horizonte não existe nenhum concorrente à altura dos serviços e produtos da Rapidog. A maioria deles oferece apenas cachorro quente e refrigerante, não têm variedade e mesmo qualidade.

## PLANO DE MARKETING

O Plano de Marketing ajuda a empresa a enxergar a melhor forma de atingir seus objetivos. Depois de analisar quem é o cliente, o concorrente e o fornecedor, chegou a hora de você dizer como a empresa conquistará o consumidor, como conseguirá ser melhor que o concorrente e como seu produto começará a entrar no mercado. Enfim, você indicará agora o caminho para o sucesso. O Plano de Marketing será dividido em três partes:

- Propaganda
- Ponto
- Previsão de vendas

## EXEMPLO

A Rapidog implantará algumas estratégias para conquistar os clientes e aumentar suas vendas: além do ponto estratégico, a Towner e a sombrinha serão pintadas com o nome/marca da Rapidog e os atendentes usarão uniformes brancos e toucas de cozinha. Essa estratégia causará surpresa e uma boa impressão ao cliente, que não espera tanta organização e capricho de um negócio informal, que fica na rua. Veja mais detalhes nos próximos tópicos.

## Propaganda

A propaganda é uma forma de divulgar o seu produto/serviço e fazer o consumidor se interessar por ele. Uma propaganda bem feita pode ajudar a aumentar as vendas e melhorar a imagem da empresa, entre outras vantagens.

Existem várias formas de divulgar um produto ou serviço:

- Anúncios em revistas, TV e rádio (utilizados geralmente por grandes empresas), anúncios em jornais, catálogos telefônicos, panfletos, cartazes, etc;
- Conversando e demonstrando o produto para o consumidor, pessoalmente;
- Oferecendo amostras grátis e brindes, demonstrando o produto/serviço no próprio local onde ele é vendido;

Escolha a melhor propaganda de acordo com tipo de produto/serviço que você oferece e de acordo com o consumidor que você quer atingir. Onde é melhor divulgar? O público que vai se interessar pelo meu produto está lá? As pessoas conseguirão ver e entender a mensagem?

Created with



download the free trial online at [nitropdf.com/professional](http://nitropdf.com/professional)

Planeje tudo: o quanto você deve ou pode gastar com propaganda, de quanto em quanto tempo ela será feita, onde será, etc.

## ORIENTAÇÃO

Diga como você divulgará seus produtos ou serviços. Ou seja: como o público tomará conhecimento da existência deles? O consumidor precisa saber que o seu produto existe e que trará benefícios para ele. Só assim ele decidirá comprar. A propaganda atingirá o público que você deseja conquistar? Diga onde será feita a divulgação, com que frequência (de quanto em quanto tempo) e, ainda, qual será o seu custo. Para escolher qual é a melhor maneira de divulgação, tome como base toda a Análise de Mercado que você fez.

Lembre-se de que a propaganda é a chave para formar uma imagem boa do seu produto ou do seu negócio e aumentar suas vendas. Por isso, tenha cuidado ao escolher a forma de divulgar seu produto.

## EXEMPLO

A divulgação será através da própria estrutura de venda: a Towner e a sombrinha "de sol" que ficará nas duas mesas serão pintadas com a marca da Rapidog (de cores chamativas). Além disso, os dois atendentes trabalharão com avental e touca brancas de cozinheiro (com a marca bordada).

## Ponto

A decisão sobre o ponto ou local onde seu negócio funcionará é de extrema importância. Afinal, o produto só será vendido se seus consumidores tiverem facilidade de conhecê-lo e de chegar até ele. Para encontrar o melhor ponto, pense: quais são os hábitos dos clientes? Onde eles estão?

Veja também como é a concorrência no local. Já existe um concorrente com clientela fixa e fiel? Ele atende bem as necessidades das pessoas do lugar? Pense em como você poderá competir com ele (oferecendo preços melhores, produtos diferentes, mais variedade...).

Neste tópico, informe onde e como seu produto ou serviço será oferecido. Será em um ponto fixo ou móvel? Porque o local foi escolhido?

## ORIENTAÇÃO

A decisão sobre o ponto/local onde seu negócio funcionará é de extrema importância. Afinal, o produto só será vendido se seus consumidores tiverem facilidade de conhecê-lo e de chegar até ele. Para encontrar o melhor ponto, pense: quais são os hábitos dos clientes? Onde eles estão?

Neste tópico, informe onde e como seu produto ou serviço será oferecido. Tome como base as perguntas: Será em um ponto fixo ou móvel? Porque o local foi escolhido? Como é a concorrência no local? É possível superá-la? Como ela afetará seu negócio?

## EXEMPLO

A Towner ficará estacionada em frente à FUMEC, uma faculdade que fica na região Sul de Belo Horizonte que tem cursos em várias áreas e cujos alunos atendem ao perfil de consumidor esperado para o negócio. Nos finais de semana, o ponto ficará na Feira de Carros do Mineirão e na feira de Artesanato da Afonso Pena ou, ainda, próximo à boates da Savassi ou casas de Shows.

## Previsão de vendas

O que interessa neste tópico é dinheiro. Com base na Análise de Mercado feita (setor, clientela, concorrência) e no Plano Financeiro do MakeMoney, informe aqui quanto você espera vender do seu produto ou serviço. Qual é o lucro que esperar ter? Explique em que foram baseados estes números, sempre com os pés no chão, sem tentar disfarçar a realidade.

Mostre que o negócio pode chegar ao lucro esperado, que o produto será procurado e despertará interesse no consumidor.

Created with



download the free trial online at [nitropdf.com/professional](http://nitropdf.com/professional)

## EXEMPLO

Ao final do primeiro ano de funcionamento, a Rapidog terá faturamento mensal de R\$ 4.950,00, sendo vendidos 1.500 cachorros-quentes e 650 sanduiches naturais a cada mês.

## ENTRADAS DE DADOS

### Investimentos

No MakeMoney, chamaremos de investimento tudo o que é gasto com a criação do negócio. Primeiro, pense na estrutura material de que ele precisa para começar a funcionar: móveis, máquinas, veículos, utensílios, ... Além disso, verifique se é exigido algum tipo de registro ou licença e se haverá despesas com treinamento de funcionários ou com profissionais especializados.

A depreciação sofrida pelos bens (móveis, casas, carros, máquinas...) é calculada pelo MakeMoney de acordo com as normas respeitadas no Brasil.

### O que é Depreciação?

A Depreciação é uma forma de calcular o desgaste, a desvalorização dos bens de uma empresa ao longo do tempo. O valor da depreciação aparece nas projeções de custos e na projeção de resultados, mas não é realmente deduzido do caixa (por isso não aparece no Fluxo de Caixa). Ela serve apenas para lembrar ao empreendedor de que ele deve começar a separar um capital para comprar novos bens no futuro, quando os antigos já estiverem totalmente depreciados. Para cada tipo de bem é calculado um percentual de reserva anual, conforme sua durabilidade e vida útil. Os mais utilizados são:

Recurso	Vida útil	Percentual / Ano	Percentual / Mês
Obras Civis	25 a 30 anos	4%	0,3%
Instalações	10 anos	10%	0,83%
Software	4 anos	25%	2,08%
Equipamentos	5 anos	20%	1,66%
Máquinas	10 anos	10%	0,83%
Móveis & Utensílios	10 anos	10%	0,83%
Veículos	5 anos	20%	1,66%

## ORIENTAÇÃO

Para iniciar seu negócio será preciso comprar ou reformar algum imóvel (sala, andar, galpão)? Lance o valor do investimento em Obras Civis.

Haverá algum custo com instalações elétricas, de telefones ou computadores? De quanto?

Quanto será gasto na compra de computadores, impressoras, aparelhos de fax, secretária eletrônica, etc.? Lance os valores em Equipamentos.

Será preciso alguma máquina para fabricar o produto ou prestar o serviço, como fornos, máquinas de costura, prensas ou outra?

Quanto será gasto com móveis e utensílios (armários, mesas, cadeiras, filtro de água, freezer, material de escritório, etc.) ?

O negócio precisará de algum veículo? Quanto ele custará? Informe somente os veículos que serão utilizados no negócio.

Será preciso criar um estoque inicial de produtos ou matérias-primas?

Haverá compra de programas de computador (software)? Qual será o custo?

Haverá algum gasto com registros e licenças para o negócio funcionar? E com pesquisas de mercado e treinamento de funcionários? Algum profissional especializado será consultado? Lance os gastos diversos em Outros.

## Inserindo Dados

Lance todos os itens que serão comprados antes do negócio começar a funcionar, de acordo com o tipo de cada um.

- Obras Civas: reformas, construção, aquisição de loja, sala, galpão...
- Instalações: instalações elétricas, hidráulicas, de telefonia, redes de computadores ...
- Equipamentos: computadores, aparelhos de fax, Pabx, telefones, impressoras, geladeira, freezer...
- Máquinas: furadeiras, máquinas de costura, fornos, máquinas pesadas...
- Móveis & Utensílios: cadeiras, mesas, sofás, armários, talheres, cafeteira e materiais de escritório...
- Veículos: caminhão, moto, carro...
- Compras (estoque inicial): produtos que serão revendidos (comércio) ou materiais utilizados na fabricação do produto ou na prestação do serviço. Este estoque inicial continuará o mesmo durante todo o tempo, já que o MakeMoney repõe o que foi retirado a cada venda feita.
- Softwares: programas de computadores diversos. Atualmente existem muitos que auxiliam na administração, no controle de produção, etc...
- Outros: investimentos diversos.

Escolha o tipo de investimento que deseja lançar, depois informe sua descrição e o total gasto com ele. Se as linhas disponíveis não forem suficientes para lançar todos os investimentos, você pode unir os itens mais parecidos em um só grupo.

Descrição	Valor Inicial
Towner 98 - com Kit Cachorro Quente	\$ 7.700,00
	\$ -
	\$ -
	\$ -
	\$ -

Total dos Investimentos \$ 7.985,00

## Pessoal da Produção

Considere como “Pessoal da Produção” aquelas pessoas que trabalham diretamente no desenvolvimento do serviço ou na fabricação do produto da empresa. Por exemplo: uma confecção de camisas tem como pessoal da produção suas costureiras; um restaurante tem suas cozinheiras, etc.

No Brasil, ao assinar a Carteira de Trabalho de um funcionário, a empresa entrará no regime de CLT (Consolidação das Leis do Trabalho). Nesse regime ela será obrigada a pagar benefícios ao funcionário, recolher INSS e FGTS, pagar o 13º salário, entre outros encargos. Por isso, a escolha de como será a contratação dos seus funcionários é uma decisão séria, que afeta diretamente no lucro que o seu negócio vai oferecer. Procure informações sobre encargos, multas e leis trabalhistas em órgãos do governo como o INSS e o Ministério do Trabalho.

## ORIENTAÇÃO

Quais são as pessoas que trabalharão na área de produção? No caso de serviços, quais os funcionários que trabalharão diretamente na sua prestação?

Haverá divisão dos funcionários por cargos ou tarefas?

Quanto será pago para cada cargo ou funcionário no primeiro mês?

Haverá algum encargo social (impostos, INSS, FGTS ...)? Informe qual será a porcentagem de encargos sobre o valor total dos salários.

No futuro, mais funcionários serão contratados? Os salários aumentarão no decorrer do tempo? Na guia “Projeção dos Valores”, escolha se eles serão fixos ou variáveis. Se forem variáveis, modifique os valores diretamente na planilha.

## Inserindo Dados

Em “Cargos”, lance os nomes dos cargos ou profissionais da produção e o total gasto com cada um deles no primeiro mês de funcionamento. No lugar reservado para Encargos, diga qual é o seu percentual (%) sobre o total dos salários.

Cargo do Pessoal de Produção	Salário Inicial
Cozinheira	\$ 500,00
Atendente/Vendedora	\$ 360,00
Atendente/administrador (dono)	\$ 800,00
	\$ -
	\$ -
	\$ -
	\$ -
	\$ -
	\$ -
	\$ -
	\$ -

Total do Pessoal de Produção	\$	1.660,00
Encargos Sociais sobre o Pessoal de Produção		25,00 %
Total do Pessoal de Produção c/ Encargos	\$	2.075,00

Em “Projeção de Valores”, escolha se os salários serão fixos ou variáveis nos próximos 12 meses (tempo projetado pelo modelo Simplificado). Se forem variáveis, você mesmo poderá modificar os valores no mês desejado.

Cargo do Pessoal de Produção	fev/02	mar/02	abr/02
Cozinheira	\$ 500,00	\$ 500,00	\$
Atendente/Vendedora	\$ 360,00	\$ 360,00	\$
Atendente/administrador (dono)	\$ 800,00	\$ 800,00	\$
	\$ -	\$ -	\$
	\$ -	\$ -	\$
	\$ -	\$ -	\$
	\$ -	\$ -	\$
	\$ -	\$ -	\$
	\$ -	\$ -	\$
	\$ -	\$ -	\$

## Pessoal da Administração

Chamamos de “Pessoal da Administração” aquelas pessoas que não estão diretamente ligadas à produção ou à prestação dos serviços. É a área de apoio, que cuida das tarefas que dão suporte ao objetivo principal do negócio: seu produto ou serviço. Por exemplo: em uma fábrica, o gerente financeiro, a secretária, o office-boy e a telefonista são todos considerados “pessoal da administração”.

### ORIENTAÇÃO

Quais são as pessoas que trabalham na área de apoio? Ou seja, quais os funcionários que não lidam diretamente com a produção ou a prestação do serviço? Ex: secretária, office-boy, administrador, faxineira, etc.

Haverá divisão por cargos ou tarefas?

Quanto será pago para cada cargo ou funcionário no primeiro mês?

Haverá algum encargo social (impostos, INSS, FGTS ...)? Informe qual será a porcentagem de encargos sobre o valor total dos salários.

No futuro, mais funcionários serão contratados? Os salários aumentarão no decorrer do tempo? Na guia “Projeção de Valores”, escolha se eles serão fixos ou variáveis. Se forem variáveis, modifique os valores diretamente na planilha.

## Inserindo Dados

Em “Cargos”, lance os nomes dos cargos ou profissionais da administração e o total gasto com cada um deles no primeiro mês de funcionamento. No lugar reservado para Encargos, diga qual é o seu percentual (%) sobre o total dos salários.

Cargo do Pessoal da Administração	Salário Inicial
Telefonista	\$ 250,00
	\$ -
	\$ -
	\$ -
	\$ -
	\$ -
	\$ -
	\$ -
	\$ -
	\$ -
	\$ -

Total Do Pessoal da Administração \$ 250,00

Encargos Sociais sobre o Pessoal da Administração 30,00 %

Total do Pessoal de Administração c/ Encargos \$ 325,00

Em “Projeção de Valores”, escolha se os salários serão fixos ou variáveis nos próximos 12 meses (tempo projetado pelo modelo Simplificado). Se forem variáveis, você mesmo poderá modificar os valores no mês desejado.

Cargos

Valores Fixos

Crescimento variável

Cargo do Pessoal da Administração	fev.02	mar.02	abr
Telefonista	\$ 250,00	\$ 265,00	\$
	\$ -	\$ -	\$
	\$ -	\$ -	\$
	\$ -	\$ -	\$
	\$ -	\$ -	\$
	\$ -	\$ -	\$
	\$ -	\$ -	\$
	\$ -	\$ -	\$
	\$ -	\$ -	\$
	\$ -	\$ -	\$

## Prestadores de Serviço

Muitas empresas decidem utilizar os serviços de outras empresas ou de profissionais autônomos naquelas tarefas que não são a atividade central do negócio (entregas, limpeza, vigilância, cobrança, contabilidade). É esse emprego da mão-de-obra de terceiros que chamamos de Terceirização. Ela pode ser vantajosa por vários motivos:

O empreendedor e seus funcionários passam a se preocupar apenas com aquelas tarefas principais (que envolvem o produto ou o serviço) e conseguem dedicar mais tempo para pensar em estratégias, tomar decisões e definir rumos. Com os altíssimos encargos pagos na contratação de funcionários, a terceirização pode ser uma boa saída para diminuir custos. É que você paga apenas pelo serviço executado pelo profissional, que não terá nenhum vínculo com seu negócio.

A maioria das empresas ou profissionais que prestam serviços são altamente especializados e oferecem garantias de qualidade.

Created with

 **nitro**PDF<sup>®</sup> professional

download the free trial online at [nitropdf.com/professional](http://nitropdf.com/professional)

## ORIENTAÇÃO

Alguma das tarefas do seu negócio será realizada por empresas ou profissionais de fora (contabilidade, limpeza, vigilância)? Quais serão os custos com serviços executados por terceiros no primeiro mês?

Será preciso pagar encargos sociais para profissionais autônomos? Se sim, informe qual será a porcentagem desses encargos (INSS, FGTS,...) sobre o valor total dos salários.

Os gastos com profissionais terceirizados aumentarão no decorrer do tempo? Na guia “Projeção dos Valores”, escolha se os gastos serão fixos ou variáveis. Se forem variáveis, modifique os valores diretamente na planilha.

### Inserindo Dados

Em “Cargos”, lance os nomes dos profissionais ou serviços terceirizados pelo seu negócio e o total gasto com cada um deles no primeiro mês de funcionamento. No lugar reservado para Encargos, diga qual é o seu percentual (%) sobre o total dos gastos.

Cargo do Prestadores de Serviços	Salário Inicial
Contador	\$ 60,00
	\$ -
	\$ -
	\$ -
	\$ -

Total dos Prestadores de Serviços \$ 60,00  
Encargos Sociais sobre os Prestadores de Serviços 0,00 %  
Total dos Prestadores de Serviços c/ Encargos \$ 60,00

Em “Projeção de Valores”, escolha se os gastos serão fixos ou variáveis nos próximos 12 meses (tempo projetado pelo modelo Simplificado). Se forem variáveis, você mesmo poderá modificar os valores no mês desejado.

Valores Fixos  
 Crescimento variável

Cargo dos Prestadores de Serviços	fev/02	mar/02	ab
Contador	\$ 60,00	\$ 60,00	\$
	\$ -	\$ -	\$
	\$ -	\$ -	\$
	\$ -	\$ -	\$
	\$ -	\$ -	\$

### Despesas Administrativas

Despesas Administrativas são todas aquelas despesas que não estão diretamente ligadas à fabricação do produto. Por isso, elas também não variam, ou variam pouco, quando a produção cai ou aumenta. É o caso do aluguel, do IPTU, da conta de telefone e de luz, dos gastos com propaganda, das despesas com manutenção de equipamentos e máquinas.

Created with

 **nitro**PDF<sup>®</sup> professional

download the free trial online at [nitropdf.com/professional](http://nitropdf.com/professional)

Dê especial atenção ao item Seguros. Eles são de extrema importância, pois protegem o negócio de incêndios, assaltos, enchentes, etc. O valor dos seguros depende do bem ou objeto que vai ser segurado. Por exemplo: uma empresa de fogos de artifícios pagará um seguro muito maior do que um restaurante.

## ORIENTAÇÃO

Ao inserir dados neste tópico, considere apenas as despesas que não estão ligadas à fabricação do produto ou à prestação do serviço. Ou seja, aquelas despesas que não variam de acordo com a produção.

Quanto será pago em contas de energia elétrica, água e telefone?

Haverá gastos com aluguéis, condomínios e IPTU? Informe o valor total desses gastos.

Como você planeja divulgar o seu produto ou serviço? Será através de anúncios, panfletos ou de outro modo? Quais os gastos com material de propaganda e profissionais de marketing (se houver)?

Existe algum contrato de manutenção e conservação de imóveis, máquinas e equipamentos? Qual o seu valor mensal?

Quanto seu negócio pagará de seguros (contra incêndio, assaltos, seguros de vida, acidentes, etc)?

Você irá adquirir algum bem financiado? Lance o valor mensal das prestações.

Haverá algum gasto fixo com viagens, treinamento, material de escritório, associações, convênios, etc? Se necessário, utilize as linhas vazias para incluir mais despesas.

Na guia “Perfil de Crescimento”, escolha se os gastos serão fixos ou variáveis no decorrer dos próximos meses. Se forem variáveis, modifique os valores diretamente na planilha.

### Inserindo Dados

Em “Custos e Despesas”, lance os gastos previstos com cada item no primeiro mês de funcionamento. Você pode incluir novas despesas, se necessário.

Custos & Despesas		Perfil do Crescimento	
Item de Despesa	Valor		
Manutenção & Conservação	\$ 100,00		
Seguros	\$ 35,00		
Água, Luz e Telefone	\$ 50,00		
Aluguéis, Condomínios e IPTU	\$ -		
Marketing e Publicidade	\$ -		
Internet	\$ -		
Material de Escritório	\$ -		
Treinamentos e Viagens	\$ -		
Gasolina	\$ 300,00		
Energia Elétrica	\$ 80,00		
	\$ -		
	\$ -		
	\$ -		
<b>Total</b>	<b>\$ 565,00</b>		

Em “Perfil do Crescimento”, escolha se os valores serão fixos ou variáveis nos próximos 12 meses. Se forem variáveis, modifique-os direto na planilha.

Custos & Despesas		Perfil do Crescimento		
<input type="radio"/> Valores Fixos <input checked="" type="radio"/> Crescimento variável				
Item de Despesa	fev.02	mar.02		
Manutenção & Conservação	\$ 100,00	\$ 100,00	\$	
Seguros	\$ 35,00	\$ 40,00	\$	
Água, Luz e Telefone	\$ 50,00	\$ 53,00	\$	
Aluguéis, Condomínios e IPTU	\$ -	\$ -	\$	
Marketing e Publicidade	\$ -	\$ -	\$	
Internet	\$ -	\$ -	\$	
Material de Escritório	\$ -	\$ -	\$	
Treinamentos e Viagens	\$ -	\$ -	\$	
Gasolina	\$ 300,00	\$ 315,00	\$	
Energia Elétrica	\$ 80,00	\$ 80,00	\$	
	\$ -	\$ -	\$	
	\$ -	\$ -	\$	
	\$ -	\$ -	\$	
	\$ -	\$ -	\$	

## Produtos, Serviços e Insumos

Ao preencher este tópico, você deve considerar apenas as despesas geradas pela fabricação do produto ou pela prestação do serviço. Observe que essas despesas irão variar de acordo com o nível de produção. Ou seja, se a produção diminui, as despesas diminuem. Se a produção aumenta, as despesas aumentam também. É o que acontece com os gastos com insumos e matérias-primas, por exemplo.

Chamamos de insumo tudo aquilo o que uma empresa gasta na fabricação do seu produto ou na prestação do seu serviço. Para uma indústria, ele pode ser chamado também de matéria-prima. E mesmo na prestação de serviços podemos usar insumos (um electricista gasta fios e fita isolante na instalação de um chuveiro, por exemplo).

No ramo de comércio não se trabalha com insumo, mas com preço de compra do produto que a empresa irá revender.

### ORIENTAÇÃO

Quais são os produtos e serviços que seu negócio oferece? Qual é a unidade de cada um (pacote, caixa, dia, hora, unidade)? Qual é o tipo?

Existem gastos com embalagens e fretes? Lance-os nos campos já reservados.

Se o seu negócio é a fabricação de um produto ou a prestação de um serviço, informe quais são os gastos com insumos (ou matérias-primas) para cada produto ou serviço..

No caso de comércio (revenda de produtos já fabricados), informe qual é o preço de compra do produto revendido.

### Inserindo Dados

Selecione os produtos/serviços através das guias “Produto 1”, “Produto 2”, ... Lance o nome de cada produto/serviço, a unidade de venda (pacote, caixa, unidade, hora...) e selecione o tipo. Informe também qual será o valor de venda (unitário) do produto/serviço.

**Obs:** a quantidade de produtos/serviços pode ser alterada no menu Plano de Negócios, Propriedades/Configurações. Quantidade máxima: 10.

Produto 1 | Produto 2 | Produto 3 | Produto 4 | Produto 5 | Produto 6 | Produto 7

Nome / Descrição: Cachorro quente

Unidade: unid

Tipo:

- Serviço
- Produto comercializado (revenda)
- Produto industrializado (de fabricação própria)

Preço de Venda: 1,00

Custos:

Embalagens: 0,02

Fretes: 0,00

Custos de produção (matéria prima): 0,30

Informe o gasto mensal com fretes e embalagens. No caso de produtos industrializados ou serviços, lance o valor gasto com insumos e matérias-primas para a fabricação de uma unidade do produto/serviço. Se a atividade for comercial (compra e revenda de mercadorias), informe qual é o valor de compra de uma unidade da mercadoria.

Veja o exemplo abaixo:

Nome/descrição	Camisa de Viscose
Unidade	UNID
Tipo	Fabricação própria
Embalagens	R\$ 1,20
Fretes	R\$ 0,00
Custos de Produção	R\$ 6,70
Preço de Venda	R\$ 14,90

**Obs:** Os gastos com insumos, matérias-primas e compras serão lançados à vista na Projeção de Fluxo de Caixa.

## Faturamento

Vamos considerar aqui que faturamento é tudo aquilo o que a empresa ganha em decorrência de sua atividade (fabricação ou revenda de produtos, prestação de serviços). Para calcular o faturamento mensal, basta multiplicar o preço de venda do produto/serviço pela quantidade vendida no mês.

Ao planejar o volume de faturamento (ou receitas) que seu negócio terá, pense nos seguintes fatores:

- Existe procura pelo seu produto/serviço no mercado?
- O negócio está estruturado para produzir e comercializar o produto/serviço?
- O consumidor poderá adquirir o seu produto/serviço pelo valor vendido?
- A partir de qual volume de vendas a empresa começará a lucrar?

Como você vê, a pesquisa de mercado pode tornar o planejamento das vendas muito mais real e seguro. Consulte o tópico “Análise de Mercado”.

## ORIENTAÇÃO

Com base em seu plano de marketing e na pesquisa de mercado, quanto você espera vender no primeiro mês? Escolha como deseja indicar as vendas: em quantidade ou em valor monetário (R\$). Para isso, vá ao menu Plano de Negócios/Propriedades. Os vendedores ganharão uma comissão sobre as vendas? Se sim, lance o percentual de comissão (%) sobre o total do faturamento.

Do total das vendas, quantas serão à vista? E para 30, 60 e 90 dias? Indique o percentual em “Recebimentos”.

Na guia “Projeção dos Valores”, indique se as vendas serão fixas ou variáveis no decorrer dos próximos 12 meses. Se forem variáveis, modifique os valores diretamente na planilha.

## Inserindo Dados

Em “Produtos”, lance a projeção de vendas para o primeiro mês e a porcentagem de comissão paga sobre o total do faturamento.

**Obs:** a projeção das receitas no MakeMoney poderá ser feita em quantidade de produtos vendidos ou em valores monetários (escolha com qual dos dois deseja trabalhar no menu Plano de Negócios, Propriedades/Configurações).

Produtos   Recebimentos   Projeção de Valores		
Produtos/Serviços	Unidade	QTD. Inicial
Cachorro quente	unid	1500
Sanduche Light	unid	650
Refrigerante em lata	lata	650
Refresco	copo	800
Água Mineral (500ml)	garf	300
Cerveja Skol	lata	100
Bombons Caseiros	unid	200

Comissão sobre os produtos/serviços :  %

Na guia “Recebimentos”, lance como será o recebimento das vendas, de acordo com os prazos de pagamento oferecidos Ou seja, qual porcentagem do total de recebimentos será à vista, qual será para 30, para 60 e para 90 dias.

Produtos   Recebimentos   Projeção de Valores				
Receitas Operacionais	% À vista	% 30 dias	% 60 dias	% 90 dias
Cachorro quente	90,00	10,00	0,00	0,00
Sanduche Light	80,00	20,00	0,00	0,00
Refrigerante em lata	80,00	20,00	0,00	0,00
Refresco	100,00	0,00	0,00	0,00
Água Mineral (500ml)	100,00	0,00	0,00	0,00
Cerveja Skol	100,00	0,00	0,00	0,00
Bombons Caseiros	100,00	0,00	0,00	0,00

Em “Projeção dos Valores”, escolha se as vendas terão valores fixos ou variáveis nos próximos 12 meses. Se forem variáveis, modifique-os diretamente na planilha.

Produtos   Recebimentos   Projeção de Valores				
<input checked="" type="radio"/> Valores Fixos <input type="radio"/> Crescimento variável				
Receita Operacional	fev/02	mar/02	abr/02	mai/02
Cachorro quente	1500	1500	1500	
Sanduche Light	650	650	650	
Refrigerante em lata	650	650	650	
Refresco	800	800	800	
Água Mineral (500ml)	300	300	300	
Cerveja Skol	100	100	100	
Bombons Caseiros	200	200	200	

## Impostos

Os impostos devidos ao governo (municipal, estadual e federal) variam de acordo com o ramo do negócio e natureza do produto/serviço. Para saber quais impostos seu negócio deve pagar ao governo, procure um contador ou peça informações em órgãos do governo de sua cidade. Em geral, os impostos podem ser divididos em:

- Impostos Sobre Faturamento: são os impostos que recaem sobre o faturamento total (ou receita bruta) gerado pela atividade da empresa e pela movimentação de produtos. Podem ser cobrados pelo governo Municipal, Estadual ou Federal, dependendo do ramo da empresa. Ex: ISS, IPI, ICMS,...
- Impostos Sobre o Lucro: são os impostos que incidem sobre o lucro gerado pelo negócio (lucro = faturamento - despesas). Ex: Imposto de Renda.

No Brasil, sabe-se que o altíssimo percentual de imposto cobrado pelo governo é um dos fatores que mais colaboram na extinção das pequenas empresas. Por isso, tenha muita atenção a esse item!

## ORIENTAÇÃO

Com base no ramo do seu negócio, quais são os impostos a serem pagos ao governo?  
 Haverá algum benefício fiscal, como o SIMPLES ?  
 Qual é o valor (em %) dos impostos calculados sobre o faturamento da empresa? E sobre o lucro?

### Inserindo Dados

Informe a alíquota total dos impostos que incidem sobre o faturamento (ou receita) e sobre o lucro apurado. Para calcular a alíquota sobre o faturamento, faça como no exemplo:

Total de Impostos sobre Faturamento: R\$ 500,00  
 Faturamento do mês: R\$ 10.000  
 % de Impostos sobre o faturamento: 5 %

Utilize o mesmo método para calcular o total de impostos sobre o lucro.

Total de Impostos sobre lucro: R\$ 200,00  
 Faturamento: R\$ 6.000  
 % de Impostos sobre lucro: 3,3 %

Total de impostos incidentes sobre faturamento	50,00 %
Total de impostos incidentes sobre o lucro apurado	25,00 %

### Financiamento

Para cobrir os gastos com a implantação e a manutenção do negócio, todo empreendedor precisa de recursos financeiros (dinheiro, capital). Esses recursos podem vir de um empréstimo, do capital investido pelos sócios ou mesmo do caixa da própria empresa (se ela já existe).

No caso de **empréstimos**, tenha especial atenção aos juros que serão cobrados e veja se o negócio será capaz de pagá-los. De preferência, busque empréstimos em bancos de investimentos – que cobram juros menores – ou em instituições que apóiam e auxiliam micro e pequenas empresas – como o SEBRAE.

Cada instituição tem suas próprias regras para fornecer o empréstimo e para cobrar seu pagamento. As taxas e a forma de cálculo dos juros também variam muito. Por isso, é aconselhável pedir a ajuda de especialistas e

conhecedores do assunto antes de assinar qualquer contrato de financiamento.

Um investidor ou sócio certamente observará, através do Plano de Negócios, se o negócio em questão dará retorno ao dinheiro que ele investirá. Por isso, para conseguir capital para a empresa, é muito importante que o seu negócio esteja bem estruturado e seja lucrativo. É isso o que as projeções do seu plano devem mostrar.

## ORIENTAÇÃO

Os sócios investirão algum dinheiro (capital) na empresa? Quanto?

Haverá necessidade de empréstimo? Se sim, informe seu valor, quando o dinheiro será liberado (data de entrada), em quantos meses será o pagamento (amortização), se haverá período de carência e qual é a taxa de juros cobrada pelo banco.

### Inserindo Dados

No campo “Capital Próprio (dos sócios) a ser Investido na Empresa”, lance o valor que os sócios investirão para a cobrir os Investimentos Iniciais do negócio. O capital investido pelos sócios é como um empréstimo feito para a empresa, mas esta não tem obrigação de devolvê-lo em qualquer tempo.

Escolha se haverá ou não necessidade de financiamento. Se houver, dê todas as informações sobre ele (procure o banco ou a instituição que emprestará o dinheiro).

*Descrição:* informe qual é o nome do empréstimo, sua origem ou mesmo para quê ele será usado.

*Valor:* é o valor total que você pediu emprestado.

*Data de entrada:* indique quando a instituição irá liberar o dinheiro.

*Amortização:* em quantos meses você quitará o empréstimo?

*Carência:* o empréstimo começará a ser pago depois de quantos meses após a data de entrada?

*Juros na amortização:* indique se haverá juros sobre o valor do empréstimo e se seu cálculo seguirá a tabela PRICE ou tabela SAC.

*Juros do Empréstimo:* indique o percentual mensal dos juros cobrados pela instituição financeira e se eles serão pagos ou não durante o período de carência. Você pode transformar uma taxa anual em mensal clicando no botão “...”, do lado direito do campo.

### Origem e Aplicação de Recursos

O empreendedor precisa de uma boa quantia de dinheiro para montar a estrutura inicial do negócio, comprar equipamentos, treinar funcionários. Essa quantia inicial, também chamada de recursos, pode ser fornecida pelos sócios, financiada em bancos, doada, etc. Se o negócio já existe, pode-se pegar parte do dinheiro do caixa para iniciar um novo projeto.

A importância deste quadro é que ele mostra se os recursos que o empreendedor possuição seguirão ou não cobrir

Created with



nitroPDF professional

download the free trial online at [nitropdf.com/professional](http://nitropdf.com/professional)

os investimentos necessários para a abertura do negócio. Ele é bastante visado por investidores e financiadores, já que diz se o negócio realmente precisará de financiamento.

## ORIENTAÇÃO

Quais recursos serão necessários para iniciar o funcionamento do seu negócio (empréstimos, capital dos sócios, ...)? Com quais investimentos (bens, materiais, máquinas...) esses recursos serão gastos? Verifique se os investimentos estão todos lançados, de acordo com o que você inseriu no tópico “Investimentos”.  
Restará algum valor disponível para investimentos futuros ou outras despesas?

### Inserindo Dados

Em “A - Origens”, lance o valor dos recursos que o seu negócio tem ou terá à disposição para investir. De acordo com a origem do dinheiro, utilize os campos para financiamento, capital investido pelos sócios, caixa da empresa, doações ou outros.

Na parte inferior do Quadro, “B – Investimentos”, aparecerão aquelas despesas com compra de imóveis, máquinas, equipamentos, ou seja, tudo o que é preciso para o negócio começar a funcionar. Para alterar os valores da coluna “Investido”, vá ao tópico “Investimento Inicial”, que é de onde esses valores são retirados.

A planilha mostra ainda se haverá algum recurso disponível para investimentos futuros, pagamento de despesas, etc.

A - Origem	Aplicado	Disponível para investimento
<b>Recursos Próprios</b>	<b>\$ 5.000,00</b>	
Investidos pelos sócios	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00
Caixa da Empresa	\$ -	
<b>Empréstimos</b>	<b>\$ 2.985,00</b>	
Empréstimo CEF	\$ 2.985,00	\$ 2.985,00
<b>Outros</b>	<b>\$ -</b>	
<b>Doações</b>	<b>\$ -</b>	
<b>Total</b>	<b>\$ 7.985,00</b>	
<b>B - Investimentos</b>		
	<b>Investido</b>	
<b>Investimento Fixo</b>	<b>\$ 7.985,00</b>	
Obras Civas	\$ -	
Instalações	\$ 215,00	
Equipamentos	\$ -	
Máquinas	\$ -	
Móveis & Utensílios	\$ 20,00	
Veículos	\$ 7.700,00	
Compras (Estoque mínimo)	\$ 30,00	
Software	\$ -	
Outros	\$ 20,00	
<b>Total</b>	<b>\$ 7.985,00</b>	
<b>C - Saldo (A - B)</b>	<b>\$ -</b>	

## PLANO FINANCEIRO

### Investimentos

Esta planilha mostra o total gasto com cada categoria de investimentos: Obras civis, máquinas, equipamentos,...

O investimento inicial é o custo que o empreendedor tem para iniciar materialmente o negócio, montando toda a sua infra-estrutura, comprando bens e materiais para o início das operações, registrando a firma, treinando profissionais.

É importante notar que os investimentos em máquinas, equipamentos, móveis e utensílios sofrem depreciação no decorrer dos meses e dos anos. A depreciação sofrida é calculada pelo próprio MakeMoney. Veja o tópico “Depreciação e Seguros”.

Created with

## Projeção dos Resultados

A Projeção dos Resultados é utilizada para planejar e acompanhar o resultado obtido com as atividades da empresa: se ela terá lucro ou prejuízo, se as receitas com a venda do produto ou com a prestação do serviço serão suficientes para cobrir os gastos com a produção e com a administração. Enfim, ela mostra qual será o Lucro Líquido do negócio nos primeiros doze meses. É importante observar que tanto as receitas (faturamento) quanto as despesas aparecem na data em que são contratadas, e não quando são recebidas ou pagas. Para entender melhor a Projeção dos Resultados, conheça alguns conceitos abordados:

*Margem de Contribuição:* é o faturamento do mês menos os custos de produção, as comissões e os impostos gerados pela comercialização. A Margem de Contribuição será usada para cobrir as despesas administrativas (aluguéis, salários do pessoal da administração, ...).

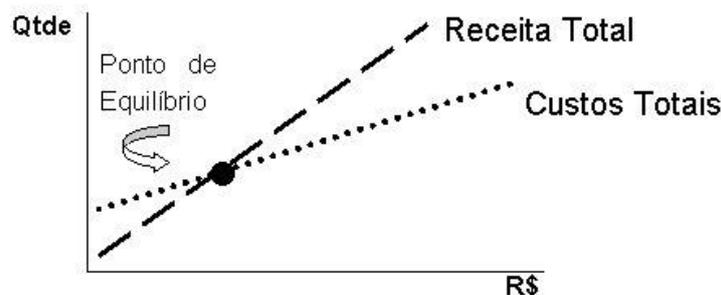
*Lucro Bruto:* é a Margem de Contribuição menos as Despesas Operacionais (despesas administrativas + depreciação).

*Lucro Líquido:* é o Lucro Bruto menos os impostos sobre o lucro (imposto de renda, ...). É este o lucro real que o negócio tem e que poderá ser investido em melhorias no produto, no negócio ou distribuído entre os sócios.

Abaixo da linha que mostra o Lucro Líquido aparece a Margem de Contribuição em % e o Ponto do Equilíbrio. A Margem de Contribuição você já conhece, mas o que é o Ponto de Equilíbrio?

## Ponto de Equilíbrio

Ponto de Equilíbrio é quando o nível do faturamento (receitas) do negócio fica igual ao total gasto no seu funcionamento e na sua atividade. Quando isso acontece, dizemos que o negócio não apresenta nem lucro, nem prejuízo. Veja o gráfico abaixo:



O encontro entre a linha do custo total (custos com a produção mais custos com a administração) e a linha do faturamento é onde acontece o Ponto de Equilíbrio. O MakeMoney mostra o Ponto de Equilíbrio em faturamento. Ou seja, **mostra quanto o negócio terá que faturar (em cada período) para não ter prejuízo nem lucro**. Se o faturamento for maior que o ponto de equilíbrio, significa que o produto ou serviço é lucrativo.

Veja como o MakeMoney calcula o ponto de equilíbrio:

$$\text{Ponto de Equilíbrio} = 100 \times (\text{Despesas Administrativas} / \% \text{ Margem de Contribuição})$$

## Projeção de Fluxo de Caixa

O Fluxo de Caixa é uma ferramenta administrativa essencial, que faz a previsão da situação financeira do negócio no decorrer do tempo. Com a ajuda dessa projeção, o empreendedor consegue saber quando haverá dinheiro disponível (saldo positivo), ou então, quando será preciso pedir empréstimos para cobrir suas despesas (saldo negativo). No Fluxo de Caixa, as receitas e despesas são lançadas quando realmente são recebidas ou pagas, ou

seja, quando elas realmente entram ou saem do caixa.

Mesmo que o empreendedor não seja o responsável pela parte financeira do negócio, ele deve conhecer bem o fluxo de caixa de sua empresa para tomar decisões e criar estratégias viáveis.

## Vendas

Esta planilha mostra o faturamento obtido com as vendas dos produtos e/ou com os serviços prestados nos primeiros doze meses de funcionamento do negócio. Esta projeção de vendas pode ser feita de duas maneiras: lançando as vendas nas datas em que elas realmente acontecem (quando há baixa no estoque), ou lançando as vendas quando elas são recebidas (quando entrarão em caixa). Justamente para mostrar as duas formas de entender o faturamento de um negócio, esta planilha é dividida em:

### Vendas (faturamento)

Mostra as vendas de cada produto no momento em que houve baixa no estoque. Ou seja, no momento em que ele foi vendido. Não considera a data em que o cliente vai pagar (se será à vista ou a prazo).

### Recebimentos

Mostra como será o recebimento das vendas, mês a mês. Uma venda pode se dar em um mês e o recebimento do pagamento do cliente em outro mês (para 30, 60 ou 90 dias).

Se necessário, reveja sua pesquisa de mercado e verifique se a previsão de vendas está dentro da realidade e se dará o retorno ao investimento feito por você e pelos seus sócios.

## Despesas

Uma das demonstrações mais importantes para qualquer negócio é a planilha de despesas (ou custos). O empreendedor deve avaliar se o preço de venda do seu produto /serviço garante sua competitividade no mercado e, ao mesmo tempo, consegue sustentar todos os custos do negócio.

Os custos são aqueles valores gastos na utilização de bens, matérias-primas e recursos para o funcionamento de todo o negócio (energia, insumos, aluguel, água,...). Além disso, “pessoal da produção” e “pessoal da administração” também são considerado custos (incluindo seus salários e encargos sociais). É bom lembrar que a compra de bens (máquinas, utensílios,...) deve ser lançada no tópico “Investimentos”.

Nos próximos tópicos serão apresentadas projeções mais detalhada das despesas com mão-de-obra, depreciação e seguros.

## Mão de Obra

Esta planilha faz uma projeção de todas as despesas com pessoal da produção, da administração e com prestadores de serviços (terceirizados).

- **Pessoal da Produção:** todo o pessoal que trabalha no desenvolvimento e na fabricação do produto/serviço. Por exemplo, uma fábrica têxtil tem como pessoal da produção suas costureiras; uma empresa do ramo odontológico (serviços), seus dentistas.
- **Pessoal da Administração:** é aquele pessoal alocado em áreas de apoio da empresa, ou seja, em áreas que não estão diretamente ligadas à produção.
- **Prestadores de Serviços (terceiros):** são empresas ou profissionais autônomos que prestam serviços complementares à atividade principal da empresa, sem nenhum vínculo empregatício. Ex: um contador, um consultor, uma empresa que presta serviços de limpeza, um electricista, etc.

Os encargos sociais e trabalhistas também são somados a essas despesas como “Encargos Sociais”. É importante saber que encargos sociais você deve pagar e como eles afetarão o seu negócio. No Brasil, eles giram em torno de

86,20% do salário pago a cada trabalhador contratado no regime da CLT – Consolidação das Leis do Trabalho.

## Depreciação e Seguros

Os custos com Depreciação e Seguros estão relacionados aos bens que a empresa irá adquirir ou construir.

### Depreciação

Na seção de Depreciação, a planilha mostra o desgaste dos bens da empresa ao longo dos anos.

### Seguros

Os seguros são de grande importância para a empresa, já que são eles que protegem os bens utilizados no seu funcionamento e na produção. Atualmente existem tipos de seguros que cobrem praticamente tudo: incêndio, roubo, transportes, fidelidade, pessoas (saúde, acidentes e vida).

Os valores dos seguros são calculados com base nas taxas praticadas pelas companhias de seguros que operam no mercado. As taxas médias praticadas são:

Recurso	Vida útil	Percentual / Ano	Percentual / Mês
Obras Cíveis	25 a 30 anos	0,05%	0,004%
Instalações	10 anos	1%	0,083%
Equipamentos	5 anos	1%	0,083%
Máquinas	10 anos	1%	0,083%
Móveis & Utensílios	10 anos	0,2%	0,016%
Veículos	5 anos	7%	0,583%

## Origem e Aplicação de Recursos

O empreendedor precisa de uma boa quantia de dinheiro para montar a estrutura inicial do negócio, comprar equipamentos, treinar funcionários. Essa quantia inicial, também chamada de recursos, pode ser fornecida pelos sócios, financiada em bancos, doada, etc. Se o negócio já existe, pode-se pegar parte do dinheiro do caixa para iniciar um novo projeto.

A importância deste quadro é que ele mostra se os recursos que o empreendedor possui conseguirão ou não cobrir os investimentos necessários para a abertura do negócio. Ele é bastante visado por investidores e financiadores, já que também diz se o negócio realmente precisará de financiamento.

## Financiamento

Veja como será o pagamento do financiamento e dos juros (se existirem) durante os primeiros doze meses de funcionamento do negócio. Cuidado com as taxas de juros! Procure instituições financeiras que trabalhem com juros menores ou que possuam programas de incentivo às micro e pequenas empresas (Sebrae, BNDES,...). Verifique se as receitas geradas pelo negócio serão realmente capazes de cobrir o pagamento do empréstimo em cada mês.

**Obs:** quando o prazo de pagamento do financiamento for maior que doze meses, as parcelas restantes serão lançadas na última coluna da planilha, no campo Saldo Devedor.

# Guia para os Roteiros Avançado e Básico de Plano de Negócios

O roteiro apresentado abaixo possui os mesmos tópicos do modelo Avançado do MakeMoney, mas pode ser usado como material de apoio para o modelo Básico também. O Modelo Básico é um resumo do Modelo Avançado; a maior diferença entre os dois modelos está relacionada à parte textual, as entradas de dados e o Plano Financeiro são praticamente iguais.

## RESUMO EXECUTIVO

O Resumo Executivo é a síntese do Plano de Negócios. Além de ser um resumo geral, é o momento para recapitular idéias e conceitos e sintetizá-los no documento. Por isso, deve ser o último tópico a ser feito.

Possui duas importantes funções:

- 1a.) Conduzir o entendimento do Plano de Negócios ao apresentar brevemente os principais tópicos, cenários, empresa e negócio;
- 2a.) Permitir que, em poucos minutos, o leitor entenda, avalie e acompanhe os planos da empresa, os produtos e ou serviços, sua inserção no mercado e o planejamento financeiro.

O Resumo Executivo é o instrumento para seduzir a atenção do leitor do plano de negócio. Portanto, dê especial atenção a este tópico. É o primeiro a ser lido e, em alguns casos, pode ser o único, principalmente pela falta de mérito. É a apresentação do empreendimento e por isso deve ser capaz de comunicar, esclarecer e cativar o leitor. Três ou quatro páginas são um bom tamanho para o Sumário. Caso contrário, ele perderia a razão de ser e poderia criar uma pré-disposição negativa ao leitor.

Lembre-se: sua idéia está em jogo. Não adianta só você achá-la brilhante. O momento de “vendê-la” e fazer com as pessoas possam ajudar a concretizá-la é agora, com o Plano de Negócio. E é esse tópico que carrega a responsabilidade de apresentar o negócio.

O Resumo Executivo possui os seguintes itens:

- Enunciado do Projeto
- Empreendedores
- Os Produtos, Serviços e a Tecnologia
- O Mercado Potencial
- Elementos de Diferenciação
- Projeção de Vendas
- Rentabilidade e Projeções Financeiras
- Necessidades de Financiamento

Para facilitar o entendimento e ajudá-lo na elaboração, apresentamos um exemplo e uma orientação para cada item do Plano de Negócios.

## ORIENTAÇÃO

O Resumo Executivo é a síntese do Plano de Negócios. Agora é o momento para recapitular idéias e conceitos e sintetizá-los no documento. Por isso, deve ser o último tópico a ser feito.

Possui duas importantes funções:

- 1ª.) Conduzir o entendimento do Plano de Negócios ao apresentar brevemente os principais tópicos, cenários, empresa e negócio;

2ª.) Permitir que, em poucos minutos, o leitor entenda, avalie e acompanhe os planos da empresa, os produtos e ou serviços, sua inserção no mercado e o planejamento financeiro.

É o primeiro tópico a ser lido e, em alguns casos, pode ser o único, principalmente pela falta de mérito. É a apresentação do empreendimento e por isso deve ser capaz de comunicar, esclarecer e cativar o leitor.

### EXEMPLO

Nos próximos tópicos será feita uma apresentação resumida da Goiabadas Maria Amália Ltda., as atividades, a organização, os objetivos e metas.

## Enunciado do Projeto

Este tópico pode ser entendido como a definição, de forma sintética, do projeto ou negócio que se pretende desenvolver e implantar.

Indica como a empresa será estruturada para iniciar suas atividades, os produtos e ou serviços que serão oferecidos, as características do mercado almejado, bem como as estratégias a serem adotadas para o alcance dos objetivos. Mas lembre-se, é um resumo.

### EXEMPLO

Este Plano de Negócio tem como objetivo apresentar os estudos e análise de viabilidade da criação de uma indústria de doces, a Goiabadas Maria Amália Ltda. (GMA), que terá seu foco na produção de goiabada-cascão em tabletes, um produto inovador, que se diferencia da goiabada tradicional através da embalagem, forma e conteúdo.

A estrutura da empresa será simples, dentro dos padrões modernos de racionalização, utilizando sempre que possível parcerias e terceirização, com o objetivo de aportar know how e experiência às suas atividades nascentes.

A clientela alvo da GMA é constituída por estudantes na faixa etária de 4 a 23 anos, que será abastecida através de uma distribuição diferenciada de seu produto, utilizando cantinas e lanchonetes que se situam dentro ou próximas aos principais estabelecimentos de ensino de Belo Horizonte e Contagem, além da distribuição nos pontos de vendas tradicionais de doces (doçarias, supermercados e padarias).

## Empreendedores

Apresente um currículo resumido dos empreendedores, exponha suas habilidades e esclareça a participação de cada um na construção e execução do projeto.

Este tópico é decisivo! O motivo é simples. As pessoas apresentadas aqui são responsáveis diretamente pelo sucesso do negócio. É preciso estar claro que elas têm conhecimento e motivação para fazer a roda girar. Tenha certeza de que investidores, futuros sócios ou parceiros estarão bastante sensíveis a este item.

### EXEMPLO

A Sul-Trad@ terá a participação e será dirigida por uma equipe de pessoas em condições de aproveitar a oportunidade que se apresenta em decorrência das intensas atividades comerciais do Mercosul. Os seus sócios fundadores, que acumularão as funções de gerência e execução, têm os seguintes perfis.

Roberto Amorim.

Graduado em Engenharia Química na UFMG em 1981. Trabalhou durante 14 anos em Buenos Aires, na área de propaganda, mais especificamente na redação de textos. Autor de traduções para o espanhol de 4 livros de literatura e um livro técnico sobre engenharia.

Anderson Satiendra

Graduado em letras, na UFMG, professor de espanhol em diversos cursos de línguas em Belo Horizonte. Autor publicado de vários livros de poesia, residiu em Montevidéu durante 8 anos, como relações internacionais de uma empresa exportadora. Casado com a uruguaia Livia Oviedo.

Created with

Moisés Trindade

Graduado em engenharia de software, com mestrado em teoria de redes na Universidade de Barcelona. Larga experiência como empreendedor na área de software, tendo criado e dirigido três empresas em Belo Horizonte, das quais ainda mantém participação acionária.

## Os Produtos, Serviços e a Tecnologia

Este item descreve as principais características dos produtos e/ou serviços oferecidos pela empresa. Exponha também a tecnologia empregada e, claro, resalte os diferenciais que possam ter.

Essa é uma descrição sintética, mas que deve conduzir ao completo entendimento do produto, do processo e da tecnologia envolvidos.

### EXEMPLO

O produto da GMA é a goiabada cascão em tablete, que será comercializada em uma caixa contendo 10 tabletes de 50g cada, com embalagem individual, que proporcionará prazo de validade maior para o produto. Os métodos de produção terão custos reduzidos e utilizarão a tecnologia mais avançada. Assim, o produto terá seu sabor preservado por um longo tempo, bem maior que aquele dos concorrentes. Serão utilizadas as instalações de uma indústria alimentícia localizada em Contagem, incorporando a grande experiência deste parceiro no ramo ao negócio da GMA.

## O Mercado Potencial

O mercado potencial pode ser entendido como o segmento da população que possui interesse, renda e acesso aos produtos e serviços oferecidos por determinada empresa. O estudo das características deste mercado é de extrema importância para que se possa conhecer as necessidades e desejos dos consumidores e atendê-los de maneira mais eficiente.

Faça um resumo desse mercado e resalte as informações mais significativas e decisivas que colheu em seu estudo mercadológico. Utilize-se de pesquisas e fontes para argumentar e demonstrar conhecimento de causa.

Prove que sua idéia, modelo ou projeto, tem boas possibilidades de se tornar um produto ou serviço: prove que existe um potencial mercado consumidor!

### EXEMPLO

O segmento de mercado no qual a GMA pretende atuar é composto basicamente por crianças e jovens estudantes, na faixa etária de 4 a 23 anos. Este é um mercado consumidor numeroso e com hábito constante de compra deste tipo de produto, porém sem qualquer fidelidade com relação às marcas. Este fato consiste o principal desafio da GMA, o de consolidar sua marca e tornar fiel o seu público-alvo.

A grande oportunidade de mercado identificada pela GMA é representada pela necessidade de uma alimentação saudável para a grande massa de estudantes da região de Belo Horizonte e Contagem, que possui alta densidade demográfica. As pesquisas de mercado demonstraram que os produtos oferecidos não satisfazem integralmente as necessidades de alimentação deste público, principalmente quando ele se encontra nas escolas. Além disso, existe uma grande demanda reprimida, já que parte desta clientela não é atingida pela oferta de produtos nesta linha. Assim as análises demonstraram que o público alvo é composto por cerca de 600 mil consumidores, que representam um potencial de compra aproximado de R\$ R\$1.700 mil mensais, (para todo tipo de doces ) o que representa uma grande margem de atuação para a GMA, cujo faturamento mensal previsto de R\$ 24.000,00 representa 1,4% deste valor potencial. Por outro lado, pesquisas junto a fornecedores indicam que o mercado específico de goiabada atinge o valor de R\$ 200 mil mensais.

## Elementos de Diferenciação

Por que os clientes escolherão seus produtos/serviços e não os da concorrência? Os elementos de diferenciação são aquelas características que os tornam únicos quando confrontados com o que a concorrência possui. Mostre o que faz o produto/serviço ter aquele brilho próprio que o distingue dos demais. As vantagens competitivas e as

estratégias de Marketing são, na maioria dos casos, os fatores mais expressivos utilizados para diferenciar uma empresa de outra.

### EXEMPLO

Um dos principais diferenciais do produto a ser fabricado pela GMA é a sua forma de comercialização. Enquanto seus concorrentes fabricam barras de 500 a 1.000g, a GMA irá fabricar tabletes de 50g, mais práticos e fáceis de serem consumidos, já que as barras se destinam a famílias ou grupo de pessoas, e os tabletes podem ser consumidos individualmente. Outro diferencial será a estratégia de distribuição do produto, que será oferecido em pontos de venda como cantinas e lanchonetes situadas dentro e nas proximidades dos principais colégios de Belo Horizonte e Contagem. A imagem do produto da GMA estará vinculada à saúde das crianças e adolescentes.

## Projeção de Vendas

O assunto aqui é dinheiro. Explícite o quanto a empresa espera vender ou ganhar com o produto/serviço. Para isso, não falseie nem iluda. Pés no chão são a melhor e única garantia que o Plano de Negócio pode oferecer. Afinal, é justamente para isso que ele é feito.

Seja realista e mostre a demanda que a empresa pode ter. Baseie-se, entre outros fatores, no segmento de mercado pretendido, nas tendências mercadológicas a curto, médio e longo prazo, na capacidade do público-alvo em aceitar e absorver o novo produto e/ou serviço.

### EXEMPLO

De acordo com a pesquisa de mercado realizada, foi projetada uma média de vendas mensais em torno de R\$ 24 mil, o que representa 12% do mercado de goiabadas da região a ser atendida pela GMA (R\$ 200 mil mensais), sendo que a lucratividade média do setor atinge 15 a 20%. A composição das vendas será de 30% à vista e 70% com 30 dias de prazo para pagamento pelos distribuidores.

## Rentabilidade e Projeções Financeiras

Estes são os parâmetros que mostram a habilidade do comandante em guiar o navio. São os sinais internos e externos de alerta, radares e, ninguém espera que nunca aconteça consigo próprio, sinais de SOS.

As projeções financeiras representam a principal fonte de referência e controle da solvência do negócio. Servem para conduzir as atividades dentro dos parâmetros planejados, corrigir distorções e se adaptar às novas variáveis decorrentes de mudanças na conjuntura.

O estudo da rentabilidade do negócio e dos resultados financeiros de determinado período é extremamente importante para que se possa avaliar o desempenho da empresa e sua capacidade de geração de riqueza, tendo em vista a comparação entre os resultados esperados e os reais. Em síntese, são a medida de avanço ou recuo do negócio.

### EXEMPLO

Conforme a projeção de vendas e a composição dos custos da GMA, o produto proporcionará não só a cobertura de todos os custos, bem como um bom retorno financeiro para a empresa, o que pode ser comprovado na Projeção dos Resultados e na Análise de Investimento realizada no Plano Financeiro.

O Ponto de Equilíbrio foi calculado em 4.110 unidades o que representa um faturamento de R\$ 6.165,00. O tempo estimado em que a GMA irá recuperar o investimento inicial (payback) será de 9 meses.

## Necessidades de Financiamento

Todo negócio precisa de uma infra-estrutura inicial, composta de bens e materiais que possibilitam a arrancada e o início das operações. No entanto, muitas vezes o empreendedor não possui recursos próprios suficientes para arcar com estes gastos e surge a necessidade de financiamento.

Em linhas gerais, esclareça o que será preciso e onde pretende aplicar os recursos obtidos, ressaltando assim sua importância para o projeto. Conseguindo financiamento, mais tarde essas informações servirão de referência para prestação de contas, caso seja necessária.

### EXEMPLO

Apurado o valor do Investimento Inicial, constatou-se que seria necessário buscar alguma fonte de financiamento para abrir a indústria. Assim, para que o projeto fosse colocado em prática, foi feita uma parceria com uma fábrica de doces localizada em Contagem, cuja linha de produção apresenta capacidade ociosa. O acordo, no qual a GMA pagará 10% do faturamento bruto obtido para utilizar as instalações, com um prazo de carência que irá ajudar a financiar o seu capital de giro, solucionou o problema do investimento inicial.

## A EMPRESA

Este é o tópico para a apresentação da empresa. Deverão ser relacionados desde os conceitos que definem sua inserção no mercado até o modo como ela se estrutura e atua para ser bem sucedida naquilo a que se propõe.

Você deve ser capaz de definir e explicar claramente:

- Histórico
- Planejamento Estratégico
- Descrição Legal
- Estrutura Organizacional
- Equipe Dirigente
- Plano de Operações

### EXEMPLO

Falaremos agora, mais detalhadamente, sobre como a Doctor Sys se organizará para oferecer seus serviços e produtos no exterior. Antes, foi elaborado um resumo do histórico da empresa.

## Histórico

Preocupando-se sempre com clareza, concisão e objetividade das informações, faça um apanhado retrospectivo da vida da empresa. Relate como foi sua evolução até agora, as conquistas importantes, prêmios, alianças estratégicas, implementações de técnicas e processos que a fizeram ser reconhecida ou que aumentaram sensivelmente a geração de receitas.

Ressalte momentos-chave, momentos de ruptura e decisivos, além do modo como a empresa foi conduzida para ultrapassá-los. Isso mostrará o nível de amadurecimento da equipe dirigente e o quanto a empresa está consolidada perante o mercado (vale dizer clientes, colaboradores, parceiros, concorrentes).

No fim das contas, esse histórico mostrará como a empresa tem sido coerente consigo própria na realização de sua missão e o quanto ela pode ser confiável e merecedora da atenção e tudo o mais necessário que se pede ao leitor do Plano de Negócio.

## ORIENTAÇÃO

Relate como foi a evolução da empresa até agora, as conquistas importantes, as alianças, o crescimento e as estratégias para chegar aos objetivos propostos. Mostre como a empresa está consolidada perante o mercado e como a equipe dirigente foi capaz de conduzi-la ao patamar atual.

Com clareza, objetividade e concisão, este tópico deve convencer o leitor do plano de negócio de que a empresa tem credibilidade e merece atenção.

## EXEMPLO

A Doctor Sys é uma empresa que nasceu de projeto acadêmico de alunos de Ciência da Computação da UFMG, durante a disciplina Empreendimentos em Informática que foi cursada pelos sócios no segundo semestre de 1995.

Formalmente criada em janeiro de 1996, a empresa se destacou rapidamente no mercado de ferramentas para desenvolvedores de software através do produto Dr.CASE, uma ferramenta CASE (*Computer Aided Software Engineering*) de análise e projeto de sistemas de banco de dados. Atualmente, a empresa possui diversos produtos próprios, presta serviços de consultoria e desenvolve software sob encomenda.

### Produtos e Serviços Existentes

Relacione o que a empresa já produz. Se possuir muitos produtos ou serviços, agrupe-os por linhas de família ou por alguma similaridade que os identifique. Forneça números e informações que comprovem sua inserção no mercado.

Evidencie o público-alvo, as estratégias adotadas para conquistá-lo, os concorrentes e os objetivos planejados. Com base nisso, deixe claro o quanto já conquistou e o quanto ainda pode evoluir técnica ou comercialmente.

O objetivo é comprovar que a empresa está solidificada ou em vias de se consolidar, pois sua saúde financeira não depende estritamente de apenas um produto ou serviço. É um risco considerável ficar à mercê de um só produto. Dependendo de quem seja o leitor do Plano de Negócio, este pode ser um ponto significativo.

Se seu negócio ainda não existe, portanto os riscos são maiores, esta é mais uma razão para desenvolver um bom plano de negócio e preparar-se adequadamente.

## ORIENTAÇÃO

Apresente aqui o que a empresa já produz, fornecendo dados que comprovem sua inserção no mercado. Fale resumidamente sobre o público-alvo, as estratégias, os concorrentes e os objetivos traçados para cada produto.

Neste tópico, mostre que a empresa está consolidada ou em vias de se consolidar. E lembre-se de que, para o leitor do seu plano de negócio, uma empresa ainda inexistente ou que esteja à mercê de apenas um produto é um negócio arriscado.

## EXEMPLO

A Doctor Sys possui produtos próprios desenvolvidos com tecnologia gerada ou compilada pela empresa. Também presta serviços de consultoria e desenvolvimento de sistemas sob encomenda.

### MAKEMONEY

A Doctor Sys desenvolve e comercializa um software para elaboração de Planos de Negócios, o MakeMoney. O produto foi concebido para ser ferramenta didática em cursos de Empreendedorismo em escolas e instituições de todo o país e para atender a empresas e profissionais que desejam testar a viabilidade de suas empresas ou projetos através da elaboração de um Plano de Negócios.

### Posicionamento de Mercado:

Líder de mercado, o MakeMoney é a ferramenta de apoio às atividades ligadas a empreendedorismo das principais incubadoras e universidades do país, sendo utilizado também por milhares de empreendedores e consultores.

A Doctor Sys vem investindo na geração, compilação e adequação de tecnologias e metodologias para desenvolvimento de software que atenda aos novos paradigmas da engenharia de software. Esse trabalho visa complementar as soluções que a Doctor Sys oferece através de seus produtos, atendendo também a demanda por treinamento, consultoria e desenvolvimento de sistemas.

#### DESENVOLVIMENTO DE APLICAÇÕES WEB (Internet e Intranet)

A Doctor Sys presta consultoria e desenvolve aplicações usando arquitetura cliente/servidor para execução em rede local, Internet ou Intranet.

O trabalho pode ser a orientação quanto à tecnologia, arquitetura ou ferramenta mais adequadas para o desenvolvimento de um novo sistema ou adequação de sistemas existentes. Além da consultoria, a Doctor Sys pode ainda fornecer treinamento ou ser contratada para realizar o trabalho necessário (outsourcing).

## Planejamento Estratégico

Nos próximos tópicos você irá definir a direção a ser seguida pela empresa e, a partir disso, prever desafios e criar estratégias para alcançar seus objetivos.

O Planejamento Estratégico é subdividido em:

- Missão
- Foco
- Objetivos
- Desafios
- Estratégias futuras

### EXEMPLO

Conheça agora o caminho que a GMA irá trilhar para alcançar seus objetivos, as estratégias implementadas e os desafios a enfrentar.

## Missão

A missão pode ser entendida como a definição do propósito de uma empresa, ou seja, sua razão de ser. Ela existe para quê? É bom que se diga, essa razão de ser vem de fora para dentro. A referência é o mercado e não as motivações internas do empreendedor como: “esta empresa tem como missão permitir que eu desenvolva toda a plenitude de minha capacidade técnica e aprimore meus conhecimentos.” Nada disso.

A missão é o posicionamento da empresa, da pessoa jurídica, diante do mercado. Baseia-se portanto nas necessidades e desejos de seus consumidores, já que existe para satisfazê-los. De outro modo, a definição da missão passa pela pergunta: O que a empresa pretende fazer para dar sua contribuição inteligente ao mundo? Mesmo que esse mundo seja “apenas” o mundo de seus clientes e parceiros.

A concepção e a formalização da missão são de grande importância, pois estabelecem, para toda a comunidade interna e externa, qual é a “filosofia” da empresa. Define como o negócio será conduzido, servindo de guia para que as pessoas trabalhem na direção do alcance dos objetivos organizacionais.

Em função disso, todas as decisões da organização devotam à missão o status de primeiro e máximo referencial. Cada integrante ou colaborador da empresa, esteja ele no posto hierárquico em que estiver, deve ter compreensão dessa filosofia da organização e ser capaz de perceber claramente qual a contribuição de suas atividades para alcançá-la.

Isso só é possível se a missão for clara, concisa, resumida e facilmente reconhecida pelo público-alvo (interno e externo). No entanto, ela deve proporcionar um entendimento amplo e abrangente.

## ORIENTAÇÃO

Oriente-se pelas perguntas abaixo para preencher este tópico:

Qual é a razão de ser da empresa? Por que ela foi ou será criada?

Em que ramo está a empresa? Ela existe para atender a qual público ou mercado? Ou seja, qual é o seu negócio?

Quais são as metas a curto prazo (3 a 5 anos)? Como elas serão alcançadas?

Filosofia: Quais os principais valores e aspirações da empresa para atender ao público?

Público externo: Qual a postura e a imagem que a empresa deve possuir na comunidade?

Público interno: Quais conceitos e as atitudes da empresa em relação aos colaboradores?

## EXEMPLO

A missão da GMA é produzir e fornecer produtos alimentícios para consumidores exigentes, preocupados com a saúde e a forma física. O seu público-alvo é constituído por estudantes de 4 a 23 anos, mas atingirá também pessoas de qualquer idade que se preocupem com a saúde e a forma física e que procurem consumir produtos de alto valor nutritivo e poucas calorias.

## Foco

É importante ter bem nítido o foco principal de seu negócio. Ele é o guia na busca dos objetivos e desejos que o empreendedor possui. Mas vale dizer que deve estar orientado para os consumidores, na satisfação de suas necessidades e desejos.

O foco estabelece o ponto de convergência, de atenção principal, para o qual todo o esforço gerencial e da organização devem estar concentrados. Em outras palavras, define o tamanho do mercado a ser prospectado, bem como o público-alvo para o qual o produto ou serviço trará benefícios.

Definir um foco é também restringir o campo de atuação. Atitude extremamente benéfica porque todos os esforços da empresa poderão se concentrar numa área de convergência para que ela prospere ali. Saiu do foco, não é mais negócio da empresa.

Estabelecer portanto a área de abrangência do foco é decisão estratégica e se inicia na alta direção. Ele não deve ser imediatista, mas sim contemplar desde um futuro próximo até o longo prazo.

Cuidado para não determinar foco muito abrangente ou abstrato. Foco tão amplo traz implicações sérias caso a empresa não dê conta de sustentá-lo. Em casos assim, por mais que se tente, as estratégias serão falhas, as metas por demais ambiciosas e o índice de frustração alto. Por isso, deve definir claramente os interesses da empresa, para os quais estão voltados seus produtos ou serviços. E, obviamente, esta definição deve ser facilmente compreendida por todos os colaboradores.

Não é raro que se confunda foco com missão ou metas, objetivo e estratégias. Veja abaixo a distinção entre eles:

Grande alvo que o negócio almeja	=	Objetivo
Onde se concentra o negócio	=	Foco
Como o negócio será conduzido	=	Missão
Resultados Projetados e Mensuráveis	=	Metas
Ações específicas	=	Estratégias

## ORIENTAÇÃO

Informe em qual área se concentra o negócio, para quem ele produz, vende ou presta serviços, o tamanho do mercado e o público-alvo que consumirá seus produtos ou serviços.

Lembre-se de que o foco deve ser bem preciso e claro, de modo que todos na empresa o conheçam.

Ele é a referência na tomada de decisão e definição de metas e estratégias. Deve dar conta de um futuro próximo e também a longo prazo. Não o faça abstrato, grande ou muito abrangente para que não haja o risco de a empresa “perder o rumo”.

Created with

## EXEMPLO

A GMA, que estará inserida no competitivo mercado de doces, concentrará as suas atividades inicialmente na fabricação e comercialização de goiabada-cascão em tablete. Assim, o seu foco será na alimentação rápida e nutritiva de um público em idade escolar, com o qual procurará estabelecer relações de identidade. Não pretende lançar novos produtos no mercado antes de sua consolidação, para não haver dispersão. Ela pretende ser vista como uma empresa preocupada com a alimentação do público estudantil.

## Objetivos

Eis o momento de estabelecer, de modo concreto e realista, os objetivos do empreendimento para os próximos anos e a forma como serão alcançados, tendo como guia o foco principal do negócio.

Estabeleça os objetivos relacionando a situação atual com a desejada/planejada para os próximos anos.

A situação desejada, de um modo geral, contém a projeção futura do que a empresa pretende ser. Trata-se do ponto de partida de qualquer análise do negócio. Uma empresa interessada, um agente financeiro ou outro terceiro qualquer deve conseguir ver onde e como os empreendedores estarão no futuro ao ler este tópico.

Tenha cuidado para não confundir os conceitos de Objetivo e Meta. Veja o exemplo fictício abaixo sobre a indústria de goiabadas GMA:

**OBJETIVO-** aumentar a participação da empresa no mercado de doces diversos.

**META-** aumentar o faturamento da empresa em 15% até 31 de dezembro de 1998, possibilitando que a empresa torne-se líder do mercado neste segmento.

**ESTRATÉGIA-** Desenvolver ações de marketing em escolas e supermercados, no intuito de tornar a goiabada GMA conhecida, permitindo assim um acréscimo de 20% nas vendas deste até 31 de dezembro de 1998.

O objetivo, portanto, é o propósito final e de longo alcance, enfim o sonho até onde levar a empresa.

As metas são resultados desejados, quantificáveis, medidos através de indicadores claros. Nunca é algo vago, impreciso, não mensurável. Exemplo de metas: atingir um faturamento de R\$ 5 milhões no próximo ano; conquistar 5% do mercado.

Interessante notar que as metas são ótimos indicadores do nível de comprometimento dos colaboradores do negócio. Seu desempenho por ser medido por aí.

Já a estratégia é a ação a ser praticada para se chegar lá. É o conjunto de mecanismos e práticas adotadas pela empresa em busca do planejado e que responde à pergunta: “como vamos alcançar o objetivo e as metas?”.

## ORIENTAÇÃO

Este é o tópico que fala do futuro do projeto analisado pelo Plano de Negócio. Aonde pretende chegar com a empresa? Que futuro pretende atingir?

Cuidado para não ser ingênuo a ponto de querer conquistar o mundo e mostrar armas e capacidade simplórias.

Este planejamento deve dar conta de seus sonhos. Caso contrário, quem acreditaria em você?

Como será a empresa daqui a 3, 5 e 10 anos? Descreva resumidamente as relações com clientes, fornecedores, concorrentes, a qualidade do que oferece e o reconhecimento.

Haverá mudanças em relação ao seu início ou ao que ela é hoje?

Qual é a imagem que se pretende que o consumidor tenha da empresa no futuro?

## EXEMPLO

Para que o Plano de Marketing pudesse ser feito de maneira clara e detalhada, a GMA estabeleceu alguns objetivos a serem alcançados a curto prazo, logo após o início das atividades, tomando como base a lucratividade dos concorrentes.

A principal meta é conquistar 12% do mercado de goiabadas na região de Belo Horizonte e Contagem. Para que este percentual possa ser atingido, a GMA deverá ter uma receita bruta em torno de R\$ 24 mil mensais, com uma lucratividade entre 15 e 20% para o produto.

## Desafios

Definidos os caminhos que a empresa seguirá, é preciso vislumbrar não só as glórias mas também os percalços. A todo instante o empreendedor é chamado a tomar decisões, mesmo as mais banais. Alcançar o sucesso é uma tarefa diária, persistente, repleta de desafios e dificuldades. Estar atento e bem informado sobre o negócio e tudo que o cerca é o mínimo que o empreendedor deve fazer.

Dependendo da natureza da empresa e de seu foco de atuação, os desafios podem surgir com mais força ou evidência. Cite as dificuldades encontradas e a forma como a empresa lidou para superá-las, mostrando os benefícios que obteve. E em relação ao futuro, quais as novas barreiras que terá de enfrentar. A seguir alguns aspectos a prestar atenção:

**Tecnologia:** um produto ou serviço pode caducar se não estiver constantemente em sintonia com os avanços tecnológicos. Tanto o processo de produção quanto o produto em si estão suscetíveis às mudanças tecnológicas. Um novo meio de produzir ou ferramentas mais modernas podem romper com os modos antigos. Se o que sua empresa faz está vinculado diretamente à tecnologia de ponta, este é um assunto a se manter em constante análise. No fim do processo, é a competitividade da empresa que estará em jogo.

**Mercado:** constantemente o mercado (clientes, fornecedores, concorrentes) emite sinais a respeito da empresa e de seu negócio. Ler esses sinais e interpretá-los apropriadamente dará ao empreendedor uma fonte inesgotável de idéias ou informações para fundamentar suas decisões. Às vezes, determinadas características do público-alvo, por exemplo, que são hoje um diferencial, amanhã podem tornar-se um entrave, uma resistência. Uma vantagem possuída pelo concorrente pode ser difícil de se igualar ou mesmo superar. Conquistar e aliar-se a fornecedores estratégicos é outro ponto-chave para que o negócio seja bem sucedido.

**Crescimento da empresa e do negócio:** por mais que se queira e se esforce para o sucesso da empresa, muitas vezes o crescimento, quando se inicia, traz desafios não previstos. A estrutura física precisará de modificações, o quadro funcional aumentará, os processos de produção serão reavaliados e a distribuição de cargos e funções será revista, podendo inclusive alterar o relacionamento entre as pessoas.

**Colaboradores especializados:** dispor de uma equipe de alto nível é o ideal de todo empreendedor. Mas isso implica custos e investimentos nem sempre ao alcance da empresa. Como lidar com isso? Talvez seja um dos principais desafios, já que uma equipe qualificada é um dos mais importantes diferenciais de um empreendimento.

## ORIENTAÇÃO

Perceba o que irá afetar a trajetória da empresa. Tente antecipar aqueles pontos ou momentos decisivos em que os processos internos, a produção, a tecnologia, a característica de produtos ou método de serviços serão questionados ou revistos. São os momentos de decisão e, talvez, de mudança de rumo. Oriente-se pelas questões abaixo para preencher este tópico:

Quais os desafios relacionados ao uso da tecnologia pela empresa? O surgimento de novos materiais ou técnicas trará ganhos de produtividade, aprimoramento do produto/serviço? Que tipo de adaptação deverá ser feito e quais as consequências para a saúde financeira da empresa?

A concorrência possui alguma vantagem competitiva ou domina algum mecanismo que influencia todo o mercado? Como superá-la?

Com o crescimento da empresa, que mudanças serão importantes para que ela não se perca ao reestruturar-se ou implementar novas medidas? Pode haver necessidade de investir em infra-estrutura ou na contratação de novos colaboradores?

É preciso manter a equipe em constante treinamento? Rever a qualificação da equipe será decisivo para o negócio em algum dia?

## EXEMPLO

De acordo com os objetivos propostos, a GMA planeja conquistar um mercado ainda pouco explorado e pouco difundido: o comércio de goiabada cascão em tablete. Projeta-se a conquista de 12% deste mercado, a curto prazo. As principais estratégias para alcançar tal situação serão a forma de apresentação do produto, a projeção de sua imagem vinculada à alimentação saudável e a sua distribuição em pontos de venda diversos.

A GMA pretende a longo prazo: ter sua sede própria e conquistar novos mercados, mas não diversificar sua linha de produtos para que não perca seu foco; abrir filiais e quem sabe, até mesmo exportar a goiabada cascão em tablete para os países do primeiro mundo.

## Estratégias Futuras

Sabe-se aonde quer chegar, em qual mercado atuar, qual o público-alvo a conquistar. Muito bem, definições prontas. Mas COMO chegar lá? Quais os passos, quais as ações a serem realizadas para tornar concreto o objetivo, vale dizer, o sonho do empreendedor?

As estratégias dizem respeito a isso, o modo para acertar o alvo. As estratégias são ações específicas, previamente traçadas e implementadas pela empresa, no intuito de se alcançar determinada meta.

Uma vez implantado o negócio, há várias estratégias e medidas postas em prática para fazer com que funcione como o previsto e planejado. São as ações mais imediatas previstas no Plano de Marketing. Aqui, entretanto, o momento é de pensar um pouco mais à frente, nas alianças estratégicas, em novas perspectivas de atuação, em novos incrementos ao negócio para que alcance as metas e objetivos quando a situação estiver mais consolidada.

Defina, então, como pretende conquistar novos mercados, diferenciar os produtos e fixar sua marca. Cite, também, as medidas para evitar a influência negativa de concorrentes sobre as vendas e sua participação no mercado.

O estabelecimento de uma meta e as estratégias para conquistá-la pressupõem o planejamento de uma série de detalhes e providências.

Para serem propostas, as estratégias devem:

Apropriadas	estar de acordo com o negócio
Aceitáveis	decorrer de práticas usuais de mercado
Exeqüíveis	ser passíveis de serem alcançadas
Flexíveis	poder ser alteradas
Mensuráveis	ser medidas e acompanhadas
Motivadoras	ser agressivas e possibilitar progresso
Específicas	Possuir alvos, prazos e responsáveis
De fácil compreensão	ser facilmente entendidas

## ORIENTAÇÃO

Pense nas seguintes questões:

Num futuro próximo, quais serão as ações implementadas para que o negócio continue crescendo e se desenvolvendo?

Como vai chegar lá no futuro sonhado para o negócio?

Quais as ações que farão as coisas acontecerem e o objetivo e as metas alcançadas?

Como pretende criar relações com clientes, fornecedores, concorrentes?

Como a empresa pretende financiar o crescimento dos negócios? Com recursos próprios ou de terceiros?

## EXEMPLO

Para implantar uma estrutura organizacional que viabilize os seus objetivos, a GMA irá incorporar a experiência de terceiros, conquistada por parcerias e contratações mantendo suas atividades em um nível minimizado de custos e privilegiando a qualidade do produto.

O crescimento da empresa será rigorosamente planejado, levando em conta a sua preparação para enfrentar desafios maiores. Pretende-se manter sempre uma situação financeira saudável, com controles precisos sobre o fluxo de caixa, cujo superávit será a base para alavancar o crescimento da empresa. Após a sua consolidação, que se espera alcançar em três anos, a GMA irá buscar o mercado externo

## Descrição Legal

A descrição legal do negócio é a forma de constituição da empresa segundo as possibilidades previstas na legislação brasileira. Complementam esse tópico as licenças legais ou legislação específica que regulamentam seu funcionamento.

As maneiras mais comuns de constituição de empresas são:

- Empresa Individual: constituída por apenas uma pessoa, sendo a razão social o nome de seu proprietário, seu único responsável perante a comunidade;
- Sociedade Civil por cotas de responsabilidade limitada: constituída entre sócios, cada qual respondendo civilmente até o limite do valor correspondente ao número de cotas que possui;
- Cooperativa ou Associação: constituída por cooperados, ou associados, sendo cada cooperado responsável pela sua cota patrimonial. Seu funcionamento assemelha-se a um clube, no qual a diretoria que representa a empresa é eleita entre os sócios ou associados por períodos determinados;
- Sociedade Anônima: conhecida como S.A., regida pela Lei 6.404, cuja propriedade e representatividade na diretoria depende do número de ações que o acionista possui. A S.A. pode ter ações negociadas em bolsas de valores, sendo conhecida como S.A. de capital aberto. A S.A. que não possui ações em bolsas de valores é conhecida como de capital fechado, ou seja, as ações estão nas mãos de poucas pessoas, seus proprietários e responsáveis perante a comunidade.

## ORIENTAÇÃO

Elabore este tópico com base nas seguintes perguntas:

Qual é o regime jurídico escolhido pelos sócios? Qual é a razão desta escolha?  
O tipo de negócio, serviço ou produto da empresa necessita de alguma licença especial, algum controle governamental ou ambiental?  
Existe alguma legislação específica voltada para o negócio da empresa?  
Se algum sócio desejar sair da empresa: está definida a regra de saída? Como será calculado o valor da empresa? Há preferência para a compra de parte da empresa?

## EXEMPLO

O regime jurídico da Goiabadas Maria Amália será sociedade por cotas de responsabilidade limitada. A GMA estará sujeita à inspeção da Vigilância Sanitária do município, não existindo qualquer legislação específica sobre o setor em que atuará.

## Estrutura Organizacional

Mostre como está organizada a empresa, seus departamentos, setores ou equipes. Identifique as responsabilidades e funções de cada um.

Faça o mesmo em relação à Diretoria. Cite as atribuições, como é escolhida e se há um mandato para cada diretor e até mesmo para o presidente. Descreva, também, se existem assessorias próprias ou terceirizadas e como auxiliam nos processos da empresa.

Created with



download the free trial online at [nitropdf.com/professional](http://nitropdf.com/professional)

Faça o esboço do organograma, apresentando os pontos-chave, o número de pessoas alocadas e as atribuições de cada uma.

Pense também no crescimento da empresa caso obtenha sucesso com o que planeja. Qual o futuro e aonde pretende levar a empresa. Como será a estrutura, o que será extinto ou criado? E a política de contratação de funcionários e formação de novos setores, por exemplo?

## ORIENTAÇÃO

Esclareça a divisão funcional da empresa. Monte uma espécie de organograma, explicitando os setores e departamentos. Diga as funções e responsabilidades de cada setor, como estão estruturados e o número de funcionários ou colaboradores envolvidos. Faça uma previsão de como a empresa será estruturada futuramente, os departamentos que serão criados ou extintos e como serão contratados novos funcionários.

## EXEMPLO

A GMA terá uma estrutura simples por se tratar de uma pequena empresa ainda em fase de adaptação ao mercado. No início de suas atividades, a sua única proprietária será a responsável pela área administrativa da empresa, tendo a ajuda de uma estagiária para tal tarefa.

Descrição da unidade fabril

- A Goiabadas Maria Amália terá uma fábrica própria, instalada em um galpão de 100 metros quadrados, com água abundante, energia elétrica, circulação adequada de ar e as seguintes condições higiênico-sanitárias:
- piso impermeabilizado e revestido de cerâmica de fácil conservação e limpeza;
- paredes e divisórias cobertas com cerâmicas de fácil lavagem e higienização;
- teto com laje em todas as dependências, revestido de pintura clara, que permita lavagem e higienização.
- a unidade fabril deve se localizar em área distante de odores indesejáveis e de poluição de qualquer natureza. Deve se situar em local que tenha boa capacidade de escoamento da produção e esteja próxima à rede bancária e ao setor de comércio e serviços.

O fluxo de produção abrangerá as seguintes etapas:

Recebimento de matéria-prima  
Pesagem  
Pré-lavagem  
Seleção de frutas  
Descascamento  
Lavagem  
Corte e descaroçamento  
Tratamento térmico  
Resfriamento  
Cozimento  
Pesagem  
Tratamento térmico  
Resfriamento  
Embalagem  
Estocagem

## Equipe Dirigente

Este tópico é bastante importante num Plano de Negócio. Dependendo de quem seja o leitor, é um dos itens mais visados e valorizados porque fala das pessoas que comandam o negócio e o conduzem ao sucesso. Imagine o risco que se corre em estar num carro em que o motorista não seja habilitado tecnicamente ou não esteja em condições de dirigir?

Na difícil tarefa de escolha de sócios e parceiros, procure pessoas que possuam visão de mundo, necessidades, formação e valores semelhantes aos seus.

Além disso, um sócio deve possuir qualidades que complementem as suas. Exemplo: se você tem um perfil técnico e não gosta de vender ou lidar com tarefas administrativas, procure um sócio que encontre facilidade e motivação

em funções deste tipo. Confiança e aceitação mútuas são também essenciais.

Ao montar a equipe, o empreendedor deve ter em mente que a empresa será a imagem de seus dirigentes. Trabalhar com um time capacitado e de primeira linha já é, por si, um excelente negócio.

Mostre no Plano de Negócio que sua equipe possui um nível de excelência muito bom capaz de alcançar, ou mesmo ultrapassar, os objetivos propostos.

Resuma o currículo de cada um da equipe dirigente (formação, conhecimento e experiência profissional) e relacione suas responsabilidades e funções na empresa.

## ORIENTAÇÃO

Dependendo de quem for avaliar seu plano de negócio, um investidor, por exemplo, este tópico é um dos mais importantes.

As pessoas são essenciais ao sucesso do empreendimento. E mostrar quem são, capacidade e formação, além das atribuições, é argumento vital para conquistar a confiança daqueles que vão investir no negócio.

Diga como é formada a Diretoria e como é o processo de escolha das pessoas que a ocupam. Identifique cada diretor, explique suas funções e relate sua experiência profissional num breve currículo.

Quais as principais atribuições de cada Diretoria?

A quem se reportam e quais são as principais atribuições dos órgãos de Assessoria, Gerentes e Coordenadores?

## EXEMPLO

Luísa Vianna Pinheiro, a proprietária, é formada em Odontologia e tem experiência na venda a varejo de produtos alimentícios. Adquiriu grandes conhecimentos sobre o setor de produção e comercialização de doces através de estudos criteriosos desenvolvidos para suportar a análise de viabilidade da GMA e elaborar este Plano de Negócios. Durante este trabalho teceu uma significativa rede de relações e conheceu as operações relativas aos fornecedores e concorrência. Através de pesquisas pode conhecer as necessidades, preferências e comportamentos da clientela.

## Plano de Operações

O Plano de Operações trata da forma como a empresa será organizada para executar as tarefas rotineiras e atender aos clientes de maneira eficiente e diferenciada.

Subdivide-se em:

- Administração e Gestão Empresarial
- Comercial
- Controle de Qualidade
- Terceirização
- Parcerias
- Responsabilidade Social e Meio Ambiente

## EXEMPLO

A GMA elaborou um Plano de Operações para as diversas tarefas a serem realizadas durante seu funcionamento, ciente de que um estrutura interna organizada e bem definida é um diferencial e o primeiro passo para oferecer bons produtos e serviços.

## Administração e Gestão Empresarial

Tenha em mente que a empresa só conseguirá se desenvolver se estiver organizada de modo a operacionalizar suas atividades e conduzir o negócio de maneira adequada. Em outras palavras, organização e método para que os processos de decisão e execução fluam sem entraves ou desperdícios. Eficiência na organização é fundamental para um negócio bem sucedido.

Como administrar? Eis uma pergunta que micro e pequenos empresários se desdobram no dia-a-dia para responder.

Parta do princípio de que o tipo ou modo de administração deve ser compatível com o estilo e personalidade do líder de cada empresa. Se não há identificação e desenvoltura, grandes são as chances de um naufrágio.

São dois os tipos de administração: centralizada e descentralizada.

Na centralizada, somente os executivos do topo da hierarquia (presidência, vice-presidência, diretoria...) respondem pela palavra final dentro da empresa. Quem decide são eles, por isso devem ser sempre informados com relatórios e todas as demais informações gerenciais, que são os fundamentos de suas decisões. Enfim, o negócio está sob seu domínio permanente.

A administração centralizada é mais comum ou mais viável em micro e pequenas empresas, uma vez que o empreendedor-proprietário está muito próximo de tudo o que acontece. Ele acaba tendo que se desdobrar em várias atividades, por não ter ainda condições de ampliar sua equipe. Tudo passa por ele, por mais simples que seja a tarefa ou a decisão.

Já na administração descentralizada, apenas as decisões estratégicas, aquelas que determinam e influem no rumo dos negócios, saem da alta cúpula da organização. As demais decisões, como as de cunho administrativo e operacional, são tomadas pelas pessoas que, embora abaixo na hierarquia, vivenciam e conhecem mais a fundo as atividades corriqueiras da empresa.

Estes indivíduos, normalmente, sentirão o maior impacto das mudanças conseqüentes das decisões tomadas. Para que este tipo de administração dê certo, é necessário que se desenvolva nos funcionários comportamento de maior responsabilidade pelos atos, conscientizando-os da importância de se avaliar diversas opções e seus impactos antes da tomada de alguma decisão. Este é um estilo de gerenciamento mais democrático e participativo, no qual os empregados possuem o direito de opinar e dar sugestões de como melhorar a performance da organização.

As médias e grandes corporações adotam esse modelo. Se todas as coisas dependessem do aval dos proprietários a empresa levaria horas ou mesmo dias para executar as tarefas mais banais. Agilidade zero, competitividade risível. Seria a concorrência que todo empreendedor pediu.

Empresas deste porte possuem inúmeras atividades rotineiras que necessitam de constante aprimoramento e de respostas rápidas. Geram também um fluxo diário de informações capaz de enlouquecer qualquer um se desaguasse sempre num único ponto, na alta direção, à espera de uma resposta. Definitivamente, uma administração centralizada seria inviável, neste caso.

A rede de relações do empreendedor também poderá ajudar na definição dos métodos e processos administrativos. Aconselhe-se com empreendedores experientes ou colegas sobre o melhor caminho a seguir.

Definidos como serão os processos de decisão, é preciso implantar os procedimentos para aprimorar a gestão da empresa. A informática é o principal recurso de otimização dos processos e controles da empresa.

À disposição da empresa existem no mercado muitos e muitos pacotes de aplicativos (programas de computador) de gestão empresarial. Automatizam o gerenciamento de recursos humanos, finanças, contabilidade e, em muitas vezes, executam compras e vendas, produção industrial. São capazes de fazer o controle de boa parte das transações empresariais. Ganha-se com isso, redução de gastos, rapidez na busca de informações, confiabilidade.

A evolução e o barateamento da informática permitem que a maioria das organizações, independentemente de seu tamanho ou grau de complexidade, utilizem softwares voltados para o gerenciamento empresarial.

## ORIENTAÇÃO

Mostre como a empresa será administrada, se as decisões estarão a cargo da direção ou serão descentralizadas ao longo de sua estrutura. Explique porque o tipo de administração escolhido é mais condizente com a realidade da organização, evidenciando suas vantagens.

Indique a quem os empregados devem se reportar, quais as principais atribuições de cada área funcional da empresa, quais as medidas, recursos ou instrumentos utilizados para melhorar o desempenho organizacional.

Descreva como o processo administrativo e produtivo será ou é informatizado e automatizado e de que forma essa realidade colabora ou prejudica a rotina da empresa e a relação com os clientes.

Pense também:

A empresa está apta a competir em condições de igualdade com nossos concorrentes ou está atrasada tecnologicamente?

Sempre busca se atualizar quanto aos novos sistemas de gestão disponibilizados no mercado?

## EXEMPLO

A empresa terá uma estrutura hierárquica composta pela gerência e pela área de produção. No início das operações a gerência acumulará as funções principais que serão delegadas no processo de desenvolvimento da GMA.

A centralização de funções no início das operações, além de visar a redução do custo operacional, permitirá que a gerência adquira experiência de gestão e se prepare para o crescimento da empresa.

Com uma estrutura organizacional simplificada, a GMA irá se preocupar em implantar desde o início de suas operações sistemas de controle informatizados nas áreas de contabilidade, contas a pagar e receber, faturamento e estoque.

Como irá aproveitar a infra-estrutura de uma indústria já consolidada, não terá desvantagens em relação à concorrência no que diz respeito à tecnologia de produção, estando apta a competir de igual para igual no mercado.

## Comercial

Para que a área comercial de uma organização seja eficiente é necessário que ela adote estratégias de posicionamento do produto no mercado, tendo em vista o público-alvo pretendido. Além disso, a forma como os produtos e serviços serão disponibilizados para os clientes e como sua existência será divulgada são de extrema importância.

As decisões das pessoas costumam ser motivadas pela emoção. As estratégias de vendas devem contemplar técnicas de convencimento e envolvimento que façam com que os clientes percebam determinada empresa e o produto por ela oferecido de maneira positiva, dando preferência a eles e não à concorrência.

Durante a venda, é necessário enfatizar aquelas características do produto que mais interessam ao cliente, sensibilizando-o para a possibilidade daquele atender uma necessidade sua. Obviamente, isso só é possível se a empresa conhece seu público-alvo, está consciente de suas necessidades, desejos e hábitos de compra. Aí será possível escolher os melhores pontos de venda para os produtos ou serviços e ajustar campanhas e atividades de divulgação. Enfim, adequar todo o esforço de venda ao perfil do consumidor.

A maioria das empresas possui vendedores, que são responsáveis pela efetiva comercialização dos produtos e/ou serviços oferecidos. Eles devem passar por rigorosa seleção. Um vendedor inapto e desqualificado terá boas chances de não contribuir adequadamente ao desenvolvimento dos negócios. Programas de treinamento irão reforçar seus conceitos sobre a arte de vender, e lhes dar possibilidade de conhecer a história da empresa, produtos e políticas, bem como com as características do mercado e dos concorrentes.

É importante perceber que a preocupação é válida não só com as vendas mas também com a satisfação dos clientes. Atendimento adequado sempre é benéfico e dá boa repercussão. Por isso, estabeleça ações para as etapas do chamado pós-venda. Pense em como manter o relacionamento com o cliente, apresente novos serviços, forneça-lhes informações úteis, novas ofertas.

Isso só é possível com a adoção e a constante atualização de um cadastro dos clientes. Essa proximidade e interação com eles será vital para a empresa aprimorar seus processos e produtos, pois há uma troca de informações e dicas bastante significativa.

## ORIENTAÇÃO

Aqui devem ser relacionadas as ações do dia-a-dia para maximizar os benefícios na área comercial da empresa.

Atenção especial a dois pontos: inserção no mercado e relacionamento com clientes.

Construa o tópico com base nas seguintes perguntas:

Quais as medidas para aprimorar os produtos e o atendimento? Como os funcionários devem atender, no intuito de conquistar os clientes? A empresa mantém cadastro com histórico de atendimento aos clientes?

Que ações complementares despertarão nos consumidores a preferência pela empresa, serviço ou produto, ao invés da concorrência?

Como o produto será disponibilizado no mercado?

De que forma a força de vendas deve trabalhar para alcançar os melhores resultados?

Que ações serão feitas para que a comunidade perceba a existência de nossa empresa, de nosso serviço ou produto?

## EXEMPLO

No que diz respeito à força de vendas a GMA optou no início das atividades, por utilizar uma empresa do setor alimentício evitando o esforço de contratação e treinamento de pessoal. Essa empresa será remunerada com uma comissão de 10% sobre as vendas brutas.

## Controle de Qualidade

A obtenção de melhores lucros através do aumento do preço de venda é coisa do passado. A forte concorrência do mercado globalizado exige a preocupação constante com custos e desperdícios. Isso envolve diretamente a garantia de alta qualidade dos produtos e/ou serviços oferecidos, o que é um dos requisitos essenciais para a permanência das empresas no mercado de forma competitiva.

O controle da qualidade monitora frequentemente o desempenho do produto/serviço e sua adequação técnica à satisfação dos clientes e seus anseios. O objetivo é detectar e eliminar os problemas tão logo sejam detectados. Uma empresa eficiente deve ser capaz de garantir a qualidade dos produtos/serviços.

Este controle deve ser amplo e abordar desde o processo produtivo até a comercialização e venda. É um processo vivo e contínuo no qual todos os colaboradores da empresa devem estar conscientes de seu papel e contribuir para acabar com o desperdício, assegurando a excelência na qualidade do trabalho. Além disso, é importante que a alta administração da empresa seja informada, sistematicamente, das atividades e resultados da inspeção da qualidade e das operações de controle.

## ORIENTAÇÃO

Fale sobre o nível de qualidade dos produtos e/ou serviços da empresa e como ele é avaliado pelos clientes, parceiros e concorrência.

Diga se a qualidade dos produtos e/ou serviços afetará (positiva ou negativamente) o desempenho mercadológico da empresa. Essa qualidade será ou é mantida e aprimorada sistematicamente?

Indique se existe algum mecanismo de controle de qualidade e se a empresa pretende ter programa de qualidade total e certificação ISO.

## EXEMPLO

A alta qualidade é uma exigência do cliente globalizado. Esta exigência é maior ainda na clientela-alvo da GMA, em que os pais e os donos de escolas estão preocupados e atentos à qualidade dos produtos consumidos pelos estudantes. Em vista disto a GMA pretende fabricar um produto sob normas de higiene e qualidade ímpares, além de desenvolver uma nova embalagem capaz de diminuir o nível de perecibilidade do produto. Os controles dos processos de fabricação embalagem e distribuição serão extremamente rigorosos de forma a garantir uma qualidade excelente.

## Terceirização

Para se concentrar no foco de atuação, algumas empresas decidem delegar parte de suas atividades a outras organizações. Elas deixam de se preocupar com uma atividade que não faz parte de seu negócio principal, podendo dedicar esforços a atividades que geram maior retorno. Normalmente, empresas terceirizadas possuem um nível de

especialização muito grande e por isso podem desempenhar algumas atividades com melhor desempenho e eficácia do que a empresa conseguiria por esforços próprios.

Dessa forma, uma empresa pode decidir subcontratar outra para executar serviços de limpeza de suas instalações, por exemplo. Serviços de contabilidade e jurídicos também são outros exemplos bastante comuns.

A decisão de terceirizar passa pelos custos. Saiba avaliar os benefícios do trabalho especializado de terceiros e concluir se terceirizar resulta em gastos maiores ou menores do que os de manter as atividades sob responsabilidade da própria empresa.

Terceirizar alguma atividade é medida bastante válida, desde que o processo em questão não seja a atividade principal da empresa. Seria expor demasiadamente a organização ao mercado e à concorrência ao delegar a terceiros as ações que influirão decisivamente no seu futuro.

## ORIENTAÇÃO

Tome como base as perguntas abaixo para elaborar este tópico:

Existe alguma atividade da empresa que pode ser delegada a terceiros sem que se comprometa seu desempenho mercadológico?

Quais os benefícios que seriam gerados por esta terceirização?

Quais as empresas especializadas que estariam aptas a executarem tal tarefa?

Qual o custo de se terceirizar esta atividade?

Este custo é compensador, considerando que sobraria mais tempo para a empresa dedicar à sua atividade principal?

## EXEMPLO

A GMA utilizará intensamente da terceirização para manter uma estrutura leve e ágil. Assim, o setor de vendas será inteiramente terceirizado e as instalações fabris estarão disponíveis através de parceria. Sempre que necessária, a terceirização será uma diretriz a ser seguida.

## Parcerias

As parcerias, também chamadas de alianças estratégicas, são relacionamentos de alto nível, importantes para o negócio da empresa, firmados com outras organizações ou pessoas com o objetivo de agregar valor e qualidade aos serviços e produtos.

Envolvem, portanto, colaboração ao invés de intercâmbio. As alianças estratégicas permitem que as organizações envolvidas se fortaleçam em busca de objetivos comuns, gerando benefícios para ambas as partes.

Para a constituição de uma parceria é preciso que esteja clara e definida a extensão do acordo, principalmente no que se refere ao grau de lealdade esperado e às expectativas mútuas. Torna-se importante também que haja um sistema objetivo e permanente de planejamento conjunto.

A forma de participação conjunta nos benefícios e custos precisa estar muito bem contratada e os dois lados da parceria devem ter disposição em aceitar e contornar possíveis dificuldades.

## ORIENTAÇÃO

Este item também pode contribuir de modo significativo para o sucesso do plano de negócio. Mostra a capacidade de articulação da empresa no mercado e sua capacidade de manter-se atenta a novas oportunidades e negócios com outras organizações.

Indique aqui os parceiros que agregam valor nos serviços ou produtos da empresa, fornecedores, distribuidores, clientes ou parceiros de importância estratégica para o futuro do negócio.

Diga também se pretende conquistar futuras parcerias ou melhorar e modificar as atuais e se a concorrência possui parceiros que a colocam em posição de destaque no mercado.

Created with

 **nitro**PDF<sup>®</sup> professional

download the free trial online at [nitropdf.com/professional](http://nitropdf.com/professional)

## EXEMPLO

Para que o projeto da GMA pudesse ser viabilizado, devido ao alto valor do investimento inicial, foi necessário que se estabelecesse uma parceria com uma indústria de doces em Contagem, na qual esta indústria entrará com todo o maquinário (aproveitando sua ociosidade) e a GMA em troca lhe dará 10% de seu faturamento bruto. Isto fez com que o valor do investimento sofresse uma grande redução, além de dispensar também o treinamento da mão-de-obra que seria contratada.

## Responsabilidade Social e Meio Ambiente

Instigadas pela pressão social e mercadológica, no século XXI as empresas estarão preocupadas em definir e esclarecer medidas éticas no relacionamento com a comunidade onde o negócio está inserido (público-alvo) ou no trato cuidadoso do meio ambiente, caso o empreendimento dependa diretamente de ações que interfiram na natureza.

Tenha bem claro que o papel social da empresa é muito maior do que sua participação no processo de desenvolvimento econômico e tecnológico, na geração de empregos e no pagamento de impostos. Significa, sim, preocupação incansável com a qualidade ética das relações da empresa com seus diversos públicos (trabalhadores, fornecedores, clientes, comunidades onde estão inseridas e poder público) para construção de uma sociedade mais justa e ambientalmente sustentável.

É muito importante que a empresa, ao elaborar estratégias mercadológicas, não considere apenas *quem é* o público a ser atingido, mas *como e para quê*. E seus produtos devem atender não apenas aos interesses da empresa, mas aos do consumidor também.

Estabeleça as medidas para a empresa atuar de forma responsável junto à comunidade. Haverá algum projeto social, programas específicos para melhoria da qualidade de vida de seus colaboradores, parceiros, fornecedores e clientes, participação em campanhas de cunho social, promoção de eventos com esse caráter etc.? Analise criticamente as estratégias de marketing e os produtos fornecidos pela empresa. Eles são éticos e comprometidos com a comunidade? Visam o lucro da empresa ou o bem-estar do cliente?

E em relação ao meio-ambiente, as atividades da empresa ou seus produtos interferem de forma agressiva na natureza? Quais as medidas para remediar ou minimizar os efeitos?

É necessária licença especial para produzi-lo e comercializá-lo? Como pretende auxiliar na preservação do meio-ambiente e melhoria da qualidade de vida da população, ainda que seja a população do círculo de convivência da empresa?

## ORIENTAÇÃO

Há empreendimentos em que este tópico gera importantes considerações, pois pode ser fonte de sérias conseqüências e grandes repercussões sociais. O empreendedor deve ter em mente que a função social da empresa é mais ampla do que a participação no processo econômico ou tecnológico.

Envolve, sim, a relação ética e responsável da empresa com seus diversos públicos, internos e externos, e com a manutenção de uma sociedade ambientalmente sustentável.

Reflita nas perguntas abaixo para preencher este tópico:

As estratégias adotadas pela empresa levam em conta o fator social e a ética?

Os produtos/serviços por ela fornecidos consideram o bem-estar do público-alvo?

A empresa possui projetos para melhoria da qualidade de vida daquelas pessoas que se relacionam com ela?

Participa de alguma campanha ou evento com finalidade social?

A atuação da empresa interfere no meio-ambiente? É necessária alguma licença ou autorização governamental?

Quais os projetos para minimizar o impacto ambiental resultante da atuação da empresa?

## EXEMPLO

A GMA tem profundo comprometimento com a preservação do meio ambiente, por isso só usará tecnologias não poluentes e exigirá de seus fornecedores a mesma conduta.

A embalagem de todos os seus produtos, bem como todas as matérias primas usadas devem ser provenientes de fontes renováveis e biodegradáveis.

## PLANO DE MARKETING

Antes de falar em Plano de Marketing, é preciso entender o que é Marketing. Eis uma ótima definição:

“Marketing é o processo de planejamento de uma organização que busca realizar trocas com o cliente, cada um com interesses específicos: o cliente quer satisfazer suas necessidades; uma empresa quer gerar receita.” (DOLABELA, Fernando. In O Segredo de Luísa, pg. 147, Cultura Editores Associados, SP.)

O Marketing busca detectar oportunidades (nichos mercadológicos) de mercado ou demandas inadequadamente satisfeitas pela própria empresa ou concorrência. Percebido um novo nicho, objetiva ocupá-lo com o mínimo de recursos e custos operacionais em troca de uma desejável receita.

O Plano de Marketing será, então, o instrumento com o qual a empresa se orientará para alcançar seus objetivos mercadológicos. Servirá de mapa, guia, bússola ou qualquer outro recurso que oriente e indique os caminhos da conquista. Mostrará à empresa para onde ela está indo e como vai chegar lá, tornando-se um ótimo mecanismo de orientação ao processo de decisão.

Para isso, estuda as características do mercado e trata das estratégias de marketing que devem ser adotadas no sentido de otimizar o desempenho organizacional, seja ele estritamente comercial (vendas, relacionamentos com clientes etc.) ou institucional (valorização do nome ou marca da organização). O Plano de Marketing identifica as oportunidades de negócios mais promissoras e esboça como penetrar em mercados identificados, conquistá-los e manter posições. Estabelece metas e objetivos da empresa e, depois, a escolha das estratégias mais viáveis para atingi-los.

É sempre bom ressaltar: metas são o alvo a se mirar e devem ser definidas em termos de valores quantificáveis e não por expressões vagas como “aumentar”, “melhorar” ou “maximizar”. Assim, pode-se medir o desempenho comparado ao proposto. Obviamente, as metas devem ser ambiciosas, mas plenamente realizáveis. Transformam-se em verdadeiros desafios que demandam muito esforço, é certo, mas que acabam por tornarem-se estimulantes ao trabalho.

O Plano de Marketing disciplina o planejador, levando-o a expor e estruturar idéias, fatos e conclusões de uma maneira lógica.

Cada empresa, dependendo de seus propósitos, terá seu formato para o Plano de Marketing. De um modo geral, possui os seguintes tópicos:

- Análise do mercado
- Estratégias de Marketing

### ORIENTAÇÃO

O Plano de Marketing é o instrumento de orientação da empresa para alcançar seus objetivos mercadológicos, uma espécie de mapa. Mostrará aonde o negócio está indo e como vai chegar lá, tornando-se um ótimo mecanismo de orientação ao processo decisório.

O Plano de Marketing disciplina o planejador, levando-o a expor e estruturar idéias, fatos e conclusões de uma maneira lógica.

Cada empresa, dependendo de seus propósitos, terá seu formato para o Plano de Marketing.

### EXEMPLO

A análise do mercado em que a GMA irá atuar e as estratégias de marketing que implementará serão apresentadas logo abaixo:

## Análise de Mercado

Este é o momento para evidenciar que o empreendedor sabe o chão onde pisa. O empreendedor deve conhecer profundamente seu mercado. Informação decide, e este é o momento de mostrar o quanto está atento ao mercado. Pesquise, investigue, estude e exponha as informações de forma organizada e bem fundamentada.

A análise de mercado é de fundamental importância na busca do sucesso de um negócio. Todo esse conjunto de informações será a base para a definição de métodos, estratégias, metas e projeções. Tenha certeza de que o leitor do Plano de Negócio saberá apreciar – e muito bem – uma análise de mercado consistente. Para muitos, esta é a parte mais valiosa do Plano de Negócio.

Através dela, é possível:

- traçar o perfil de consumidores;
- conhecer limites e amplitude do mercado;
- mapear concorrentes e suas ações;
- perceber oportunidades e precaver-se contra ameaças;
- apontar possíveis alianças estratégicas com fornecedores e parceiros;
- definir canais comerciais de distribuição e divulgação dos produtos/serviços;

A análise do mercado deve contemplar os itens abaixo relacionados, trazendo informações que identifiquem possibilidades e riscos relacionadas ao produto/serviço.

- Setor
- Clientela
- Concorrência
- Fornecedores

### ORIENTAÇÃO

A análise do mercado é a base de respostas para as seguintes perguntas: existe mercado para o produto, com a tecnologia desenvolvida pela empresa? Há consumidores que estariam dispostos a pagar pelos nossos serviços ou produtos?

Para muitos, esta é uma das partes mais importantes do Plano de Negócio. É o reconhecimento de área, mapeamento da região, vale dizer, mercado, onde a empresa irá atuar.

Uma análise consistente dá ao empreendedor uma sólida base de informações que serão usadas nas mais diversas decisões e momentos, principalmente nos estratégicos.

A análise do mercado deve contemplar informações que identifiquem possibilidades e riscos relacionados ao produto/serviço.

### EXEMPLO

A Análise de Mercado do mercado em que a GMA vai atuar foi feita com base em fontes secundárias (principalmente através da internet) e em pesquisas com o consumidor final e com revendedores.

## Setor

Faça a radiografia do setor no qual a empresa planeja penetrar e ganhar fatias de mercado. Levante todos aspectos que o constituem: características demográficas, econômicas, legais, políticas, tecnológicas e culturais. Perceba como o mercado, através de seus agentes (clientes, concorrência, fornecedores), estrutura-se e reage a elas. Identifique as características mais relevantes. É preciso conhecê-las bem, uma vez que podem comprometer, favoravelmente ou não, as previsões e o planejamento do negócio. Daí ser importante mapear oportunidades e ameaças que podem surgir e influenciar o desempenho da empresa.

## EXEMPLO

O setor no qual a GMA pretende ingressar é bastante competitivo. O preço, a qualidade e a distribuição dos produtos são os fatores críticos de sucesso. Esse mercado, no qual concorrem grande quantidade de produtos nacionais e importados é alvo de críticas principalmente dos profissionais da área da saúde (medicina e odontologia), que identificam na maioria dos produtos componentes prejudiciais à saúde. Entretanto essas críticas não afetam significativamente as vendas, cujo principal público é constituído de crianças e adolescentes. A GMA vê nessas restrições o seu nicho de mercado já que pretende associar a imagem do seu produto a uma alimentação saudável, adequada à formação de crianças e adolescentes e que fornece calorias suficientes para que o aluno possa enfrentar as atividades escolares e esportivas.

## Oportunidades e Ameaças

As oportunidades e ameaças são fatores favoráveis ou desfavoráveis que podem ocorrer e afetar o planejamento do negócio. Decorrem, principalmente, das características levantadas a respeito do setor.

A empresa deve ser capaz de identificar novas oportunidades de mercado, sempre. Em um cenário extremamente competitivo, com concorrentes internacionais, no qual as informações envelhecem rapidamente e os hábitos de consumo sofrem mutações constantes, uma organização não pode se dar ao luxo de depender exclusivamente de seus produtos e mercados atuais. Este é um grande risco!

A seguir, alguns pontos a se considerar na percepção de oportunidades e ameaças. Valem como as duas faces da mesma moeda: o que é oportunidade pode transformar-se em risco e vice-versa. Ficar à mercê de golpes de sorte é tudo o que o empreendedor não deve fazer. Portanto, esteja atento a aspectos como:

- sazonalidade, demandas eventuais ou concentradas num determinado período de tempo;
- efeitos da situação econômica;
- controle governamental;
- grau de disponibilidade de insumos;
- ciclo de vida do setor (expansão, estagnação, retração);
- lucratividade do negócio, potencial de lucro e crescimento;
- tendências e mudanças no setor;
- evolução tecnológica;
- imunidade à concorrência;

E, importante:

- adequação do negócio às características individuais do empreendedor: jamais esqueça que a empresa deve ser a exteriorização do seu mundo interior.

## ORIENTAÇÃO

Orientar-se pelas questões abaixo para construir o texto deste tópico.

A pesquisa de mercado apontou características na população e na localização do público-alvo que podem auxiliar ou atrapalhar o desenvolvimento e comercialização dos produtos/serviços?

O público é bem segmentado ou existem dificuldades em identificá-lo com segurança?

Existe alguma característica nos hábitos do público-alvo que pode auxiliar ou inibir o desenvolvimento ou a comercialização do serviço ou produto?

Há características na economia da cidade, do estado ou do país onde vai atuar que podem auxiliar ou atrapalhar o desenvolvimento e a comercialização dos produtos/serviços?

Mudanças políticas ou econômicas podem interferir nos planos? Como?

O desenvolvimento e a comercialização dos produtos/serviços podem ser afetados pelo poder público, seja ele municipal, estadual ou federal?

Há alguma característica tecnológica do serviço ou produto (bem como na concorrência) que pode auxiliar ou inibir o desenvolvimento e o plano de comercialização?

Podem ocorrer mudanças tecnológicas significativas no mercado nos próximos anos?

Como está o desenvolvimento tecnológico em mercados semelhantes nos países mais expressivos?

A comunidade está desenvolvida o suficiente para gerar demanda pelo serviço e produto?

Os meios de informação utilizados pela nossa empresa conseguem se comunicar com nosso público?

Created with

## EXEMPLO

Entre as oportunidades identificadas neste ramo de negócio destacam-se: alta concentração de jovens e adolescentes em Belo Horizonte e Contagem; diversificação do cardápio do brasileiro após o Plano Real; crescimento do mercado consumidor; criação do imposto Simples para as micro e pequenas empresas; novos equipamentos disponíveis a baixo custo.

Entre as principais ameaças à GMA estão: grande dispersão do público-alvo, concorrência dos alimentos importados, altas taxas de juros, utilização pelas grandes empresas de equipamentos modernos que possibilitam significativos ganhos de escala, e consumidores exigindo qualidade.

## Pontos Fortes e Fracos

Agora que você já conhece todos os riscos e fatores externos que podem afetar o seu negócio, chegou a hora de estudar suas forças e fraquezas internas. Este estudo é importante porque fornece um panorama da situação da empresa e mostra se ela está preparada para enfrentar as ameaças e agarrar as oportunidades que existem no setor.

Compare os pontos fortes e fracos da empresa com as informações obtidas no tópico “Oportunidades e Ameaças”. Verifique se os pontos fortes são compatíveis com as oportunidades que você detectou. Isso é sinal de que sua empresa tem grandes chances de ser bem sucedida. Mas, se ao contrário, os pontos fracos possuem ligação com os maiores riscos, previna-se com medidas urgentes para fortalecê-los. A dica também serve para aqueles pontos fracos que podem prejudicar uma boa oportunidade.

Seja sincero ao detectar e reconhecer as fraquezas de sua empresa. Este é o primeiro passo para começar a eliminá-las.

## ORIENTAÇÃO

Chegou a hora de analisar a capacidade interna que a empresa tem para enfrentar as ameaças e aproveitar as oportunidades do setor. Oriente-se pelas questões abaixo para construir o texto deste tópico.

Quais as principais pontos fortes do seu negócio? E os pontos fracos? Como eles afetarão a empresa? No futuro, os pontos fracos podem impedir o aproveitamento de uma boa oportunidade? Os riscos identificados no setor estão diretamente ligados aos pontos fracos? O que a empresa fará para eliminá-los?

## EXEMPLO

Os pontos fortes da estrutura da GMA:

Ótima estrutura de produção e comercialização;  
Terceirização do setor comercial, pessoal de produção já treinado;

E o ponto fraco:

Estrutura administrativa pequena e centralizada (no início), gerando certo acúmulo de tarefas nas mãos da empreendedora, que terá de gerenciar a parte administrativa, o processo de produção e ainda contatar revendedores, fornecedores e parceiros.

## Clientela

Eis um tópico importantíssimo da Análise de Mercado: sua majestade, o cliente. Em última análise, é ele, o cliente, quem justifica a existência da empresa. Não há sentido em desenvolver uma boa idéia e empreender ações que viabilizem o negócio sem pensar no cliente.

Portanto, mostre quem são aqueles indivíduos, empresas ou organizações que irão adquirir ou consumir seu produto/serviço. Importante perceber que nem sempre a pessoa ou organização que compra o produto é a mesma que o consumirá.

As informações sobre quem são os potenciais compradores ou consumidores de determinado produto são fornecidas por uma eficiente pesquisa de mercado. Com base nesse repertório de informações, a empresa é capaz de ajustar os rumos e melhor posicionar os produtos no mercado.

Uma vez definidas as características do produto e a quem ele é destinado, é preciso conhecer o tamanho do mercado potencial para o produto (número de consumidores que demonstram algum interesse pelo produto ou serviço) oferecido por determinada empresa e assim, projetar e planejar as vendas.

O foco do negócio deve se concentrar no público-alvo, amplamente analisado em seus hábitos, perfil, necessidades e principalmente, anseios e desejos. Além disso, é necessário quantificar este segmento, ou seja, delinear o percentual do mercado que possui renda e interesse pelo produto ou serviço em questão.

Abaixo, serão listados alguns tipos de informações que auxiliam no processo de coleta de dados sobre o perfil dos consumidores de determinado produto ou serviço:

## COMO ENTREVISTAR CLIENTES?

É importante entrevistar o consumidor final, pois a venda do produto está ligada diretamente à satisfação desse consumidor. É da sua vontade em consumir o produto que se inicia o processo de demanda. Reconhecer suas necessidades e desejos é extremamente importante para a elaboração do marketing mix do produto.

### Informações a serem pesquisadas

Antes de se elaborar um questionário, tente listar as informações de que você necessita, pensando no tipo de público que entrevistará. Essas informações poderão ser agrupadas em:

**Hábitos de consumo do produto** - A quantidade de entrevistados que conhecem o produto, se costumam comprar e/ou consumi-lo, qual a frequência de compra/consumo e quanto gastam por mês com esse produto, são informações importantes, na medida em que auxiliam o empreendedor a identificar se já existe no mercado um comportamento de consumo favorável ou não ao seu produto.

**Marcas de produto** - As marcas preferidas dos entrevistados e razões da preferência; as marcas que o entrevistado tem o costume de comprar e suas razões de consumo; as marcas de que o entrevistado menos gosta e suas razões. Ao se indagar sobre preferência e consumo de marcas e sobre as razões dessa preferência, pode-se descobrir os atributos mais e menos valorizados pelos compradores/consumidores.

**Perfil** - Características dos entrevistados. Para pessoa física essas questões normalmente se referem a sexo, idade, grau de escolaridade e renda. Para pessoa jurídica tem-se ramo de atividade, porte (determinado pelo número de funcionários ou faturamento) e tipo de atividade (indústria, comércio ou serviço). É importante atentar que as questões de perfil normalmente são colocadas no final do questionário, a fim de se evitar constrangimentos iniciais ao entrevistado, ao abordar questões pessoais.

**Sugestão** - Sempre peça sugestões para o entrevistado, seja a respeito do produto, da localização do estabelecimento, do preço, ou até mesmo sugestões gerais. Em alguns casos, idéias importantes são apresentadas pelos entrevistados e podem representar um diferencial do seu produto ou da sua empresa.

## PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DOS CONSUMIDORES

### Variáveis intrapessoais:

**Motivação** - A motivação determina o que queremos. É o elemento que inicia, dirige, orienta e integra o comportamento humano. Toda pessoa é motivada por necessidades e desejos.

**Necessidades** - São forças básicas que motivam o indivíduo a fazer alguma coisa, como a necessidade de se alimentar, se vestir.

**Desejos** - São necessidades adquiridas durante a vida da pessoa. Uma necessidade (ou um desejo não satisfeito) provocará um impulso.

**Impulso** - É um estímulo forte, provocador de tensão, que o indivíduo procura reduzir buscando maneiras de satisfazê-lo.

**Percepção** - A percepção determina o que é visto e sentido. Percepção é a capacidade de receber e apreender um estímulo.

**Estímulo** - É o agente que pode mover a percepção. Quando planejamos estratégias, é útil saber como os clientes em potencial percebem seus problemas, que tipo de informação estão procurando e os padrões que aceitam. A propaganda se utiliza dessas informações para atrair a atenção de possíveis compradores e provocar seus estímulos. Prestar a atenção no processo de aprendizado do consumidor é essencial ao especialista de marketing.

**Aprendizado** - O aprendizado visa o que deve ser lembrado. O processo de aprendizagem envolve muitos passos. Basicamente, a todo impulso (estímulo forte), ocorre uma resposta (tentativa de satisfazer um impulso). A satisfação obtida num processo estímulo-resposta provoca o desenvolvimento de um hábito.

As boas experiências podem levar a atitudes positivas diante do produto de uma empresa. As atitudes afetam o aprendizado e, portanto, as decisões de compra. As atitudes não são sinônimos de compra. Pode-se ter uma atitude positiva em relação a um produto, sem se ter a intenção de comprá-lo.

Deve-se procurar se existem atitudes positivas no mercado-alvo, se é possível modificar as atitudes existentes, ou se devem criar novas atitudes.

**Personalidade** - O conceito de personalidade é utilizado para designar o que diferencia os indivíduos em seu modo de reagir a uma mesma situação. Conhecer a personalidade de um indivíduo pode ser uma das maneiras de prever o seu comportamento. Na área de marketing os pesquisadores estão interessados na personalidade, porque acreditam que ela afeta o comportamento de compra do consumidor.

**Estilo de vida** - Os indicativos do estilo de vida são dadas por: atividades, interesses, opiniões e aspectos demográficos, como idade, sexo, etc.. Quanto mais soubermos sobre o estilo de vida dos clientes em potencial, melhor podemos planejar estratégias para atingi-los.

**Atitude** - É a postura do indivíduo em relação a um objeto, conceito ou situação.

### Variáveis interpessoais:

O comportamento do consumidor pode ainda ser determinado por suas relações interpessoais.

**Família** - A maioria das decisões são tomadas num quadro de referência estabelecido pela experiência familiar. Um indivíduo pode pensar muito sobre suas próprias preferências por produtos e serviços, mas a decisão final de comprar será quase sempre compartilhada com os outros membros da família.

**Classe social** - São divisões relativamente permanentes e homogêneas, dentro de uma sociedade, em que os indivíduos partilham valores, estilos de vida, interesses e comportamentos semelhantes.

**Grupo de referência** - Um grupo de referência é qualquer agregação de pessoas que influencia as atitudes ou comportamentos de um indivíduo, estabelecendo referências na avaliação desses comportamentos.

**Cultura** - É todo o conjunto de valores, crenças, atitudes e maneiras de agir de um grupo de pessoas semelhantes.

## ORIENTAÇÃO

Identifique o público-alvo do negócio. Mostre o potencial e a amplitude deste seu mercado consumidor.

A clientela será formada por pessoa física ou jurídica? (lembre-se de que aqui você deve considerar os consumidores finais do seu produto/serviço, o público que irá usufruir diretamente deles e gerar demanda).

Qual seu perfil, hábitos, características, comportamentos?

Conhecer adequadamente o perfil da cliente será a base de muitas e importantes estratégias que a empresa tomará.

Consulte pesquisas e estudos de institutos e outros órgãos (muitos disponíveis na internet), organize entrevistas com clientes.

Neste tópico, o texto deverá conter informações úteis e condensadas, fundamentadas por estatísticas e informações confiáveis retiradas de estudos e entrevistas.

Dica: clique no botão “i” para acessar mais informações sobre o tópico e encontrar orientações detalhadas sobre entrevistas com a clientes.

## EXEMPLO

Pesquisas dirigidas aos consumidores e revendedores tiveram os seguintes objetivos: identificar os tipos de doces que o estabelecimento mais vende, e os tipos que menos vende; identificar o grau de conhecimento e utilização do produto goiabada; saber se os estabelecimentos estariam dispostos a fazer um teste do seu produto; traçar o perfil do comprador, suas opiniões, sugestões.

Os resultados da pesquisa mostraram um ambiente altamente favorável à entrada da GMA no mercado, já que foi possível identificar inovações e melhorias no produto que permitirão a sua diferenciação da concorrência.

## Segmentação

Segmentar é subdividir o mercado em parcelas tão homogêneas quanto possíveis. Perceber desejos e necessidades semelhantes num grupo de clientes de modo a lhes atender de forma satisfatória e com esforço reduzido.

Planejar ações e implementar medidas para atingir parte do mercado, cujos integrantes possuam muitas qualidades em comum, será mais eficaz e menos custoso. Desse modo, a empresa consegue elaborar estratégias de marketing em completa sintonia com o público-alvo.

Vale ressaltar que a segmentação não é um procedimento artificial. Ou seja, não adianta “forçar a barra” para agrupar a clientela cujas qualidades sejam tão heterogêneas a ponto de não poderem se identificar características em comum a todos.

Há três modos bastante usuais de perceber a segmentação do mercado. Através das delimitações de características geográficas, demográficas e psicográficas.

A segmentação geográfica agrega os clientes em função de sua localidade. Onde moram (país, região, estado, cidade, bairro)? A região tem boa infra-estrutura, o acesso é facilitado? O clima do lugar influi no produto/serviço que a empresa oferecerá?

A segmentação demográfica consiste na divisão do mercado em grupos, com base em variáveis como idade, renda, sexo, tamanho da família, ciclo de vida familiar, ocupação, nível de escolaridade, religião, nacionalidade, raça e cultura.

É a forma mais utilizada pelas empresas uma vez que tais informações são amplamente produzidas e divulgadas por institutos de pesquisa, muitos de caráter público. Com o acesso facilitado pela Internet, as empresas conseguem reduzir drasticamente os custos e investimentos para obter o perfil de seu público-alvo.

A segmentação psicográfica procura dividir o mercado com base nas características dos indivíduos e seu diversos aspectos, como estilo de vida, padrões de comportamento, personalidade, atitudes.

## ORIENTAÇÃO

Com base na pesquisa de mercado, informe neste tópico:

O tamanho do segmento da comunidade disposto a pagar pelo serviço ou produto;

A fatia segmentada de mercado que o produto pretende atender. Em outras palavras: é possível classificar o público-alvo por características em comum? Quais são essas características?

Observe se é possível agrupar a clientela pela idade, sexo, escolaridade, religião (ou outro fator demográfico), estilo de vida, padrões de comportamento, personalidade, atitudes, etc.

Analise também os fatores geográficos importantes que influenciam ou podem influenciar na aquisição e consumo do produto/serviço.

## EXEMPLO

A GMA decidiu atuar no segmento de mercado representado pelo público estudantil, na faixa etária de 4 a 23 anos, segmento este que permite uma estrutura de divulgação enfatizando valores nutrientes na formação de crianças e adolescentes, bem como uma estratégia dirigida de distribuição de produto.

## Concorrência

Conhecer os concorrentes é preparar-se para a competição e para conquistar seu espaço no mercado. De modo geral, a concorrência é composta por empresas que oferecem ou poderão oferecer produtos com benefícios semelhantes aos de sua organização, mesmo que estes se apresentem fisicamente diferentes.

A extensão dos reflexos das ações dos concorrentes depende do espaço geográfico ocupado por eles, de sua localização e tamanho, seu tempo de mercado, pontos fracos e fortes, estratégias de marketing, bem como preço e benefícios oferecidos.

Daí ser muito importante ter um diagnóstico da concorrência, pois parte das estratégias de marketing virão dessas informações coletadas. Uma empresa deve buscar oferecer produtos/serviços que satisfaçam os desejos e necessidades dos consumidores de maneira mais eficiente que os concorrentes, agregando, sempre que possível, mais valor aos bens ofertados.

Somente assim torna-se possível a uma organização posicionar-se estrategicamente na mente dos consumidores, impedindo que o volume de vendas seja tão sensível às ações da concorrência. Consegue-se isso provocando nos consumidores a idéia de que seu produto/serviço é o melhor, ao menos o melhor para ela, e por isso dificilmente substituível. Como conseguir isso? É o que você dirá em “Estratégias de Marketing”.

Não é raro empreendedores encontrarem dificuldades para mapear os concorrentes e suas ações. As melhores fontes de informação, entretanto, estão mais próximas do que se imagina: clientes, distribuidores em comum, revendedores ou através de pesquisa dirigida. Esta última pode ser feita através de pesquisas, utilizando-se um



questionário de apoio, como o sugerido abaixo:

## COMO ENTREVISTAR CONCORRENTES?

É muito importante que o entrevistador faça uma apresentação pessoal. Dificilmente as pessoas são colaborativas quando não têm informações sobre quem é o pesquisador.

Na entrevista, parte-se de questões gerais para questões específicas da empresa. Ao pedir que cada empresa faça uma auto-análise e avalie a sua concorrência, o empreendedor terá uma visão geral do grau de competição existente no mercado e das principais estratégias utilizadas pela concorrência para obter maior sucesso.

De maneira geral como você analisaria o mercado no qual você atua?

O mercado se encontra em qual estágio ?

crescimento

declínio

estagnação

Que fatores condicionam tal situação?

Possui idéia do potencial do mercado? Qual é?

Quais as maiores dificuldades para quem pretende entrar?

De maneira geral, faça uma análise dos seus concorrentes.

Quem são os concorrentes?

Onde estão localizados?

Qual o principal concorrente? Por quê?

Apresente as principais características de cada concorrente.

Aponte os pontos fortes e fracos dos concorrentes em relação à sua empresa.

Possui idéia do faturamento de algum concorrente? Quem? Quanto?

De maneira geral como você analisaria a sua empresa?

Quais produtos oferece?

Qual o público-alvo do produto?

Existe sazonalidade nas vendas ? Quando ? Como?

Qual é o preço de cada produto?;

Quais os principais canais de distribuição utilizados?

Quais as principais promoções/propagandas utilizadas?

Quais os principais clientes? Número? Principais mercados atingidos?

Quais os principais fornecedores?

Quais os pontos fortes da sua empresa no mercado?

Quais os pontos fracos da sua empresa no mercado?

Qual é o faturamento e lucratividade da empresa em Belo Horizonte e Contagem, e quais as perspectivas para os próximos dois anos?

**Quando se entrevista um concorrente é importante indagar sobre alguns pontos-chave, como:**

**Setor** - descobrir se o mercado está em crescimento, estagnado ou em declínio, e as possíveis razões. Essas questões podem ser importantes porque indicam a tendência do setor em que o empreendedor deseja entrar. Se a opinião geral é de que o setor está em declínio, de que as empresas estão apresentando prejuízos sucessivos e de que não há perspectivas de crescimento, é melhor o empreendedor começar a ficar atento e reavaliar sua escolha.

**Concorrência** – descobrir quem são os principais concorrentes, seus pontos fortes e fracos, onde estão localizados, o faturamento e lucratividade estimados de cada um. Neste item o futuro empreendedor busca obter uma opinião da empresa entrevistada a respeito de seus concorrentes.

**Empresa entrevistada:** o empreendedor tenta descobrir dados específicos sobre a empresa entrevistada, sobre a linha de produtos comercializada, principal produto, razões de sucesso desse produto, principais canais de distribuição, tipos de promoção, propaganda utilizados e seus resultados.

## ORIENTAÇÃO

A pesquisa de mercado deve apontar claramente quem são os concorrentes que oferecem serviço ou produto semelhantes aos oferecidos pela empresa.

Indique neste tópico quais são as características dos concorrentes (localização, tradição, porte, faturamento, etc. ), seus pontos fracos e fortes, os benefícios dos produtos oferecidos por eles e como formaram seu diferencial. Fale também sobre as estratégias de venda, distribuição e publicidade utilizadas pelos concorrentes.

Estas informações podem ser obtidas junto a clientes, distribuidores em comum, revendedores ou através de pesquisa dirigida.

Dica: clique no botão “i” para acessar mais informações sobre o tópico e encontrar orientações detalhadas sobre entrevistas com a concorrência.

## EXEMPLO

A pesquisa de mercado indicou que existem somente três concorrentes da GMA, todos eles pesquisados diretamente durante a elaboração deste Plano de Negócios. Dois concorrentes eram de São Paulo (Capital e Barueri), e o terceiro de Santa Luzia (MG). Após a entrevista com cada um dos concorrentes, percebeu-se que as principais dificuldades encontradas eram com relação à distribuição, já que os distribuidores de Contagem privilegiavam os fabricantes da região.

## Fornecedores

Como o nome diz, fornecedores são aquelas organizações que fornecem os insumos e a matéria-prima necessários à fabricação dos produtos ou desenvolvimento de serviços. Pode-se classificá-los em fornecedores de matéria-prima, fornecedores de equipamentos e maquinário, fornecedores de serviços e fornecedores de material de escritório.

Duas coisas bastante comuns costumam afetar o relacionamento com os clientes (ferindo diretamente as vendas) ou mesmo o posicionamento (a imagem) de uma empresa no mercado:

a falta de suprimentos para desenvolver seu produto/serviço e por consequência, a demora na entrega.

Manter bom relacionamento com fornecedores e possuir estudos (preços, condições, entregas etc.) sobre os disponíveis no mercado são medidas de prevenção contra qualquer eventualidade que fuja ao controle da empresa. Sem mencionar também a capacidade de negociar e pagar por preços mais competitivos e vantajosos quando se está de posse de informações como essas. Como consequência, tais benefícios poderiam ser repassados para o outro lado do balcão a favor do cliente, já que, ao diminuir custos, a empresa poderia reduzir também o preço de venda dos produtos.

## ORIENTAÇÃO

Relacione aqui as empresas capacitadas a fornecer os insumos necessários para a fabricação dos produtos ou desenvolvimento do serviço, descreva seus pontos fracos e fortes, políticas de preço e prazo praticadas e nível de qualidade das matérias-primas oferecidas.

Analise também se elas trabalham para a concorrência e como a disputa entre os fornecedores pode trazer vantagens à empresa.

## EXEMPLO

A análise dos fornecedores indicou que os esforços de compra deverão se concentrar na matéria-prima/insumo goiaba, já que os demais itens são facilmente encontrados e apresentam variações mínimas no preço. Assim, foram listados todos os fornecedores de goiaba (dois em Contagem e um em Igarapé) e aplicada a mesma pesquisa já realizada com os concorrentes, para se ter uma análise do mercado na visão das empresas fornecedoras de insumos. Feitas as entrevistas percebeu-se uma grande diferença entre os fornecedores de Contagem e de Igarapé, com relação à qualidade do produto, prazo de entrega, tempo de atuação no mercado, preço, entre outros itens. A GMA decidiu então, acompanhar de perto o aspecto qualidade e gerenciar a periodicidade de aquisição para evitar perdas dos perecíveis e formação desnecessária de estoques.

Created with

## Estratégias de Marketing

As estratégias de marketing são os mecanismos (meios e métodos) que a empresa utiliza para alcançar metas e objetivos. Mais uma vez: as metas devem ser definíveis e quantificáveis de modo que haja um alvo a se mirar. É com base nelas que o desempenho e a implementação das estratégias serão medidos e os resultados exigidos e controlados.

As estratégias baseiam-se nos seguintes fundamentos:

- tipo de negócio que a empresa deseja ter;
- segmento de mercado que a empresa planeja cobrir;
- modo como a empresa irá cobrir tal segmento de mercado;
- tempo em que a empresa pretende conquistar a parte escolhida do mercado.

Você sabe, bons negócios devem ter produtos adequados a públicos dispostos a pagar por eles. Toda estratégia de marketing deve ser iniciada testando o produto, avaliando qualidade, valor e benefícios.

A prova de valor pode ser feita através de:

- Demonstração de aplicação prática
- Testes com grupos focais e avaliação de seus efeitos
- Submissão a testes de qualidade, obtendo posteriormente relatórios e atestados de qualidade e capacidade técnica.

A estratégia de marketing deve tornar possível o posicionamento do produto no mercado de forma a salientar seus benefícios para o cliente.

Em linhas gerais, a estratégia de marketing é composta pelo consagrado grupo dos 4P:

Produto	Características físicas e funcionais, logomarca e embalagem Principais necessidades a ser supridas Principais diferenciais em relação à concorrência
Preço	Preço mínimo Preço ideal Margem de contribuição e de lucro
Ponto/Praça (Distribuição)	Locais de venda do produto Transporte Entrega
Promoção (Publicidade/Propaganda/Comunicação)	Tipo de promoção/propaganda Mídia e frequência Custo

### ORIENTAÇÃO

As estratégias de marketing são os mecanismos (meios e métodos) que a empresa utiliza para alcançar metas e objetivos. Pense estrategicamente no processo de produção ou prestação do serviço, nas suas características físicas e funcionais, em seu preço, em sua distribuição e, ainda, na divulgação e propaganda.

Em geral, as estratégias de marketing baseiam-se nos seguintes fundamentos:

- tipo de negócio que a empresa deseja ter;
- segmento de mercado que a empresa planeja cobrir;
- modo como a empresa irá cobrir tal segmento de mercado;
- tempo em que a empresa pretende conquistar a parte escolhida do mercado.

Created with

 **nitro**PDF<sup>®</sup> professional

download the free trial online at [nitropdf.com/professional](http://nitropdf.com/professional)

## EXEMPLO

As estratégias e diretrizes a serem seguidas pela GMA foram elaboradas com base no perfil dos clientes, nos pontos fortes e fracos da concorrência, nas ameaças e nas oportunidades do próprio mercado de atuação. Essas estratégias serão essenciais na conquista do mercado e na divulgação do produto oferecido.

### Produtos e Serviços

Qual será o posicionamento do produto/serviço no mercado? Em outras palavras, qual a imagem que a empresa quer que os clientes tenham do produto? Será o mais bonito, o mais econômico, o mais cheiroso, o mais completo, o mais potente... Ou seja, defina como os clientes identificarão o produto/serviço.

O posicionamento do produto não deve ser aleatório ou ser apenas uma bela frase de efeito. O tiro poderá sair pela culatra se não estiver embasado pelas características do produto e a adequação ao público a que se destina. Sem o conhecimento do público-alvo, seus valores, desejos e necessidades, o posicionamento terá grandes chances de ser equivocado. Afinal, é preciso que o cliente o identifique da forma mais clara e eficiente, percebendo vantagens e benefícios.

O posicionamento é claramente o modo de a empresa marcar presença e se distinguir da concorrência. Como quer que o mundo reconheça a empresa ou o produto/serviço, este é o posicionamento.

Uma pesquisa simples, utilizando um grupo focal (grupo de teste no qual a empresa irá focar suas estratégias), poderá definir o posicionamento do produto.

## ORIENTAÇÃO

Relate as características dos produtos/serviços e como a empresa deseja que eles sejam reconhecidos pelo mercado, qual seu posicionamento. O posicionamento é o modo de a empresa marcar presença e se distinguir da concorrência. Diga quais as medidas a tomar para que a comunidade consiga perceber a existência da empresa, do serviço ou produto. Como a empresa deseja ser reconhecida pelo mercado? Que imagem ela deseja passar? Pense ainda em ações complementares que podem ser desenvolvidas para os consumidores preferirem o serviço/produto da empresa em detrimento do serviço/produto da concorrência.

## EXEMPLO

O produto inicial que a GMA irá fabricar e comercializar é a goiabada-cascão em tablete. Trata-se de um produto inovador, uma vez que terá alto valor protéico e poucas calorias, sem prejuízo de um sabor apurado. Será comercializada em tabletes de 50 gramas, semelhantes aos chocolates, vendidas em caixas com 10 tabletes cada (sua unidade de produção). Os testes apontaram que, apesar de industrializado o produto manterá o sabor caseiro tradicional. O nome fantasia será Goiabinha e a logomarca será o desenho de uma pequena goiaba estilizada.

### Tecnologia e Ciclo de Vida

Este tópico diz respeito à tecnologia de desenvolvimento do produto e o quanto ela irá interferir em seu período de vida útil.

Mencione se a empresa detém os direitos sobre essa tecnologia e como isso lhe dá um diferencial na disputa mercadológica. Caso contrário, o uso de determinada tecnologia, sua evolução e desenvolvimento podem ser mantidos através de contratos e pagamentos de royalties ou com parcerias, caso existam atividades ou empresas complementares.

Nesta situação, como a empresa planeja diminuir ou eliminar o grau de dependência tecnológica em relação a terceiros? Mesmo não detendo a tecnologia de desenvolvimento dos produtos, a empresa precisa precaver-se contra as variações e os humores externos.

Todo produto possui um ciclo de vida composto de quatro fases: introdutória, crescimento, maturação e declínio. É

importante perceber bem claramente a fase na qual o produto se encontra para realizar projeções futuras mais apropriadas. O conhecimento do ciclo de vida do produto auxilia o empreendedor a adotar estratégias de marketing que visem a ganho e a resultados imediatos sem, contudo, sacrificar a perspectiva e o retorno a longo prazo.

A fase Introdutória do ciclo de vida inicia-se quando o produto é colocado à venda no mercado. Neste período, o comum na maioria das vezes é um crescimento lento, pois a concorrência já está estruturada, o produto é novo e pouco conhecido pelos consumidores. Costuma-se adotar margens de lucro mais altas para sustentar despesas promocionais e de divulgação e eventuais pesquisas mercadológicas.

Caso o produto/serviço seja capaz de cumprir sua missão, satisfazendo as necessidades do mercado consumidor, ele passará para a fase de Crescimento. Com o produto aceito no mercado, a empresa perceberá significativo aumento das vendas. No entanto, há boa probabilidade de se aumentar também o número de concorrentes, aguçados pelos resultados, o que exigirá aperfeiçoamentos constantes para que se mantenha o produto competitivo.

A fase de Maturidade é caracterizada pela diminuição do crescimento do volume das vendas, já que a maioria dos consumidores experimentou o produto. Boa parte das vendas é composta de recompra. Neste período, deve-se evitar a saturação do produto no mercado, ou seja, aquela situação em que todos os clientes potenciais já o conhecem e não há mais para onde expandir a penetração no mercado.

O período de Declínio é marcado por uma redução drástica nas vendas. Resultado: queda nos lucros. Interessante notar que em muitas vezes, durante esta etapa do ciclo de vida do produto, é possível ainda reverter a situação. A empresa consegue identificar nova oportunidade de mercado e reposicionar o produto. A assimilação de nova tecnologia também provoca efeito revigorante ao desempenho de um produto em declínio ou ainda levá-lo a nichos (pequena parcela da população com características semelhantes) de mercado inexplorados.

As fases desse ciclo de vida não seguem uma seqüência ordenada nem tampouco alongam-se por períodos de igual duração. Um produto pode ser introduzido no mercado e decair rapidamente, num retumbante fracasso. Pelo lado oposto, pode manter-se no estágio de maturidade por um longo período de tempo.

## ORIENTAÇÃO

Oriente-se pelas perguntas abaixo para elaborar o texto deste tópico:

A empresa domina ou detém a tecnologia de desenvolvimento dos produtos/serviços? Ela depende de fornecedores ou parceiros para utilizar essa tecnologia? Como isso é feito: através de acordos, parcerias, pagamentos de royalties? Se a tecnologia não é da empresa e o produto/serviço depende dessa tecnologia, como ela está preparada para diminuir ou eliminar a dependência em relação a terceiros?

O produto é novo no mercado? Quantos anos de vida útil ele terá?

Comparado à concorrência e a sua tecnologia, como ele está?

Em relação ao mercado, em qual fase de vida encontra-se o produto: introdutória, crescimento, maturidade, declínio?

## EXEMPLO

O processo de fabricação é simples e não prejudica os nutrientes naturais do produto (goiaba, vitaminas, sais minerais e açúcar). Além disto, será utilizada uma técnica moderna de cozimento que permite a agregação de substâncias nutrientes e a combinação de baixas quantidades de açúcar com adoçantes não calóricos, sem prejuízo do sabor. A tecnologia empregada na embalagem aumentará o prazo de validade do produto.

A demanda para este tipo de produto encontra-se em plena ascensão, alimentada pela preocupação crescente com uma alimentação saudável e na o calórica, e sustentada pelos maiores gastos da população com o item alimentação. No entanto, o setor demonstra baixo índice de inovação nas técnicas de produção e vendas.

## Vantagens Competitivas

As vantagens competitivas são os pontos de maior relevância dentro do planejamento da empresa. A empresa ou empreendedor que conseguir desenvolver diferencial competitivo pode se destacar, preencher um nicho de mercado e obter êxito.

Esse diferencial pode ser obtido com oferta de valor aos consumidores, seja através de preços reduzidos, seja

Created with



nitro PDF

professional

download the free trial online at [nitropdf.com/professional](http://nitropdf.com/professional)

através de reais benefícios que justifiquem preço mais elevado. Pode estar nas vantagens, no progresso, na realização ou na satisfação de algum desejo que o consumidor procure no produto.

Se um serviço/produto oferecer novo benefício, que quebre os paradigmas dominantes e que possua boa divulgação, provavelmente terá êxito.

As vantagens competitivas contêm os principais pontos de destaque do produto, da empresa e de seus empreendedores. Esses pontos fazem com que produto e empresa sejam competitivos, acrescentando atributos de qualidade, de alta tecnologia, de especialização ou características que fazem do produto algo único e especial.

Fazem com que o cliente perceba algo distinto na empresa ou no produto e que opte por eles em detrimento da concorrência. Estes diferenciais são, normalmente, decisivos na determinação do comportamento de compra dos consumidores.

Deve-se ressaltar que as pessoas escolhem pela emoção, pelas necessidades e desejos e também pelos recursos financeiros. Já foi dito e volta a ser agora: a adequação dos atrativos e benefícios do produto/serviço oferecido aos anseios dos consumidores é de extrema importância para o alcance de um melhor desempenho organizacional.

## ORIENTAÇÃO

Os elementos de diferenciação são aquelas características que tornam únicos os produtos/serviços da empresa quando confrontados com o que a concorrência possui. Mostre o que faz o produto/serviço ter aquele brilho próprio que o distingue dos demais no mercado. Pense nas seguintes questões:

Por que os clientes escolheriam os produtos/serviços da empresa em detrimento aos dos concorrentes?

Como os serviços/produtos contribuem para a satisfação e realização dos clientes?

Quais os benefícios exclusivos dos produtos/serviços oferecidos aos clientes?

## EXEMPLO

A goiabada da GMA apresenta algumas vantagens em relação à dos concorrentes, tais como:

a) Embalagem em tabletes de 50 gramas, semelhantes aos chocolates, em caixas de 10 unidades; com embalagem inédita, mais "amigável" para o público-alvo, podendo ser comercializada e consumida facilmente em qualquer local, ao contrário das tradicionais, de 500 a 1.000 gramas. A embalagem será transparente, com bordas coloridas de verde e vermelho (cores da goiaba), permitindo a visualização do produto por parte do consumidor. O design terá o formato de tablete, semelhante às barras de chocolate.

b) Durabilidade do produto aumentada pela embalagem. Será fácil de abrir, ao contrário da maioria das embalagens da concorrência.

c) Produto contendo composto vitamínico e sais minerais, com versão light, (poucas calorias), tendo a sua imagem associada à alimentação saudável para crianças e adolescentes "longe de casa".

## Planos de Pesquisa e Desenvolvimento

Os planos de Pesquisa e Desenvolvimento são necessários para a sobrevivência da empresa, principalmente quando o negócio lida diretamente com tecnologia. O acompanhamento tecnológico e o investimento em novas tendências e pesquisas são excelentes fontes de novas oportunidades.

Ainda que a empresa não tenha recursos para criar estrutura própria para isso, parcerias com universidades e centros de pesquisa têm se mostrado eficiente mecanismo de se obter acesso e gerar conhecimentos de ponta.

## ORIENTAÇÃO

Informe qual é a importância da pesquisa e do desenvolvimento tecnológico para a evolução do segmento de mercado no qual compete o produto, se a empresa possui ou possuirá pessoal dedicado a trabalhar nesta área e o quanto investiu nisso. Diga também se possui alguma parceria estratégica com universidades ou centros de pesquisa e quais os mecanismos que a empresa utiliza para estar a par do mais atual conhecimento tecnológico.

## EXEMPLO

Novas metodologias estão sendo desenvolvidas no ramo de Engenharia de Software, e a Doctor Sys está atenta a todos os movimentos e tendências de seu mercado, já planejando o desenvolvimento de novas versões do Dr. CASE que sejam compatíveis com estas metodologias. Como exemplo pode-se citar a Orientação por Objetos.

## Preço

A mais efetiva ferramenta de vendas que a empresa pode ter para promover o negócio é um bom preço. O preço pode construir uma imagem, afetar a demanda e ajudar a segmentar o mercado.

Esteja atento, e isso já foi dito, as decisões das pessoas costumam ser motivadas pela emoção. Portanto, a estratégia de vendas deve contemplar técnicas de convencimento e envolvimento que façam com que os clientes percebam determinada empresa e o produto por ela oferecido de maneira positiva, dando preferência a eles e não à concorrência.

Durante a venda, enfatize as características do produto que mais interessam ao cliente, sensibilizando-o para o fato de sua necessidade específica ser atendida pelo produto/serviço.

O ideal é conseguir construir uma boa reputação com bons produtos e qualidade, conseguindo um bom preço ou até mesmo “o menor”.

O preço é definido em função de três fatores básicos: custos, consumidor e concorrência. Em conjunto, interferem diretamente na política de preço:

**POLÍTICA DE DESNATAMENTO** - Compreende a fixação de um preço que seja bastante elevado em relação aos preços esperados pelo público. Pode ser mantida por tempo indeterminado ou baixar, mais tarde, para entrar em novas fatias de mercado. O desnatamento é mais eficaz quando se trata de artigo inédito ou diferente dos demais, principalmente na fase inicial de um ciclo de vida;

**POLÍTICA DE PENETRAÇÃO** – Lança preço baixo com o objetivo de conquistar a clientela de imediato. Se o mercado é promissor, pode ser conveniente a sua utilização, mas não se devem menosprezar os movimentos da concorrência;

**POLÍTICA DE BLOQUEAMENTO** - O preço deve ser o mais baixo possível, mesmo acarretando em prejuízo. É uma medida temporária, utilizada quando a concorrência é bastante acirrada e nos estágios mais avançados do ciclo de vida do produto. A empresa deve ter um composto de produtos bem lucrativo para sustentar o prejuízo em algum produto específico.

## ORIENTAÇÃO

A mais efetiva ferramenta de vendas que a empresa pode ter para promover o negócio é um bom preço. O preço pode construir uma imagem, afetar a demanda e ajudar a segmentar o mercado.

A definição do preço baseia-se nos custos da empresa, na política comercial da concorrência e naquilo que o consumidor entende como um preço justo a se pagar.

Pense então:

Qual o preço adequado do produto/serviço, tendo em vista os objetivos da empresa?

A política de preços distinguirá a empresa da concorrência?

Essa política é flexível e prevê mudanças estratégicas após determinados resultados? Quais são?

## EXEMPLO

Para a determinação do preço de venda foram considerados:

- os preços praticados pelos concorrentes;
- o preço que os varejistas estariam dispostos a pagar;
- os custos de fabricação.

De acordo com estes dados, o preço do tablete será de R\$ 0,25 a unidade de 50 gramas, ou R\$ 2,50 a caixa com 10 tabletes (para o consumidor). Deste modo manter-se-á a equivalência com o preço do grama de goiabada encontrado nos concorrentes: R\$ 5,00 o quilo.

## Distribuição

As estratégias aqui são extremamente importantes. São elas que definirão as formas mais eficazes de disponibilizar produtos para que os clientes tenham acesso a eles e façam a aquisição. De nada, absolutamente de nada vai adiantar, se o produto for o melhor do mundo, infalível, o mais bonito, se o consumidor não tiver acesso com facilidade aos locais onde é vendido.

Os canais de distribuição devem ser escolhidos com base nos seguintes critérios:

- Natureza do produto
- Características do mercado e perfil do consumidor
- Política da empresa
- Características da concorrência
- Características dos intermediários

Mais uma vez, o conhecimento que se tem a respeito do consumidor é determinante. Suas necessidades, desejos e hábitos de compra permitem a escolha dos melhores pontos de venda para os produtos/serviços.

A distribuição em muitos casos é feita por intermediários ou terceiros. Muitos fabricantes não possuem recursos suficientes para adotar sistema próprio de distribuição. Outros, mesmo os que têm condições de arcar com tais custos, delegam essa atividade a terceiros, aplicando os recursos em seu negócio principal ou em setores que possibilitam maiores retornos.

Além disso, o uso de intermediários, na maioria das vezes, justifica-se pelo alto grau de especialização que possuem nesta tarefa em disponibilizar os produtos no mercado de maneira adequada. Várias empresas estão no ramo há muitos anos, possuem pessoal capacitado, ampla rede de contatos, escala de operação e metodologia próprias.

De um modo geral, existem três tipos de distribuição:

- **Intensiva**- Procura-se colocar o produto no maior número possível de pontos de venda. É utilizada para produtos com demanda elevada, de baixo preço unitário, compra freqüente e em pequenas quantidades. Normalmente não necessitam serviços técnicos. Ex: cigarros, produtos alimentícios básicos, refrigerante.
- **Seletiva**- Tipo de distribuição em que se procura selecionar intermediários que estejam dispostos e em condições de vender o produto. Deve ser utilizada para produtos com as seguintes características: preços relativamente altos, demandam investimentos e conhecimentos específicos para venda, bem como serviços técnicos, e necessitam de cuidados especiais. Ex: eletrodomésticos, automóveis, software.
- **Exclusiva**- Seleciona número limitado de revendedores, que recebem o direito exclusivo de distribuir os produtos da empresa em seus territórios. Ex: grifes de roupa.

Em países com a dimensão continental como o Brasil, a distribuição geográfica pode tornar-se um fator de

dificuldade e de aumento de custos empresariais. As distâncias entre as cidades devem ser consideradas ao ser definido um adequado canal de distribuição. Num mundo globalizado, essa questão torna-se crucial para viabilizar os negócios.

A escolha do canal deve levar em conta o orçamento da empresa destinado à distribuição. O canal favorecido será aquele que possuir uma relação custo/benefício mais vantajosa. Para isso, leve em conta os meios de transporte utilizados para levar o produto ao cliente, o tipo de embalagem, as características de armazenagem e a localização de depósitos. Lembre-se que os serviços de entrega, distribuição e atendimento influenciarão também na imagem que o cliente formará da empresa. Por isso, procure distribuidores compromissados e que trabalhem com alto padrão de qualidade.

Verificar como a concorrência lida com a distribuição de seus produtos, quais seus parceiros é um bom parâmetro de análise de suas próprias estratégias. Evite que a empresa perca vendas (participação no mercado) por não ter sido capaz de colocar seu produto nos pontos adequados.

Avalie se o produto/serviço possui alguma característica sazonal que restrinja as vendas a determinadas épocas ou eventos do ano. Produtos assim exigem distribuição também desigual, em conformidade com a demanda. Ex: peru de Natal e material escolar.

## ORIENTAÇÃO

Segundo a pesquisa que definiu o perfil dos consumidores, quais seriam os meios mais adequados para disponibilizar o serviço/produto? Indique aqui quais os locais ou pontos-de-venda onde os clientes terão acesso à compra do produto, defina as ações para alcançar os melhores pontos de vendas, os custos e benefícios da rede de distribuição formada. Informe também se existem alternativas de distribuição, mecanismos, parcerias, canais ou pontos-de-venda ainda não explorados. Analise se a concorrência leva alguma vantagem no que diz respeito à distribuição dos seus produtos. Como superá-la? Outro fator a ser considerado é a sazonalidade, que pode aumentar ou diminuir significativamente o consumo do serviço/produto.

## EXEMPLO

Para distribuição de seus produtos, a Doctor Sys pretende fazer parcerias com empresas que já atuam na área com produtos similares e complementares.

O cadastramento de revendas será outra estratégia adotada, principalmente para favorecer vendas em outros estados.

## Promoção e Publicidade

Promoção é o elemento de marketing utilizado para gerar demanda pelos bens e que objetiva informar, persuadir e lembrar o público que o produto ou serviço oferecido pela empresa foi desenvolvido para satisfazer as necessidades do mercado.

As promoções podem gerar resultados positivos para a organização, tais como aumento das vendas, aumento da participação da empresa no mercado, melhoria na imagem da marca institucional, entre outros.

Engloba os seguintes tipos:

- Propaganda, definida como qualquer forma paga e impessoal de apresentação e promoção de bens, serviços ou idéias, por um patrocinador identificado. Devido aos altos custos de produção e, principalmente, veiculação, a propaganda é um mecanismo quase inacessível para o micro e pequena empresário.
- Publicidade, definida como qualquer forma não paga e impessoal de divulgação de bens, serviços ou idéias e de notícias comercialmente significativas. Dentro deste critério, muitas empresas costumam usar trabalho de assessoria de imprensa para conseguir divulgação através de veiculação de reportagens sobre a empresa, o produto ou sobre algum assunto em que a empresa tenha conhecimento de causa.

- Venda pessoal, definida como apresentação oral em um diálogo com um ou mais compradores em perspectiva, com o propósito de realização de uma venda.
- Promoção de vendas, definidas como atividades de marketing destinadas a estimular, desenvolver ou facilitar a venda de um serviço ou produto. Intencionam resultados a curto prazo, como estimular a compra do produto. As principais ferramentas são: descontos, amostras, cupons, brindes, sorteios, concursos, pacotes promocionais e demonstrações nos pontos de venda.
- Merchandising, definido como esforço de venda ou de apresentação do produto, como por exemplo, a utilização de degustadores, estandes ou displays.

Estas ações dependem de cada empresa, dos produtos ou serviços por ela oferecidos, do público-alvo e da forma como estes componentes devem se relacionar. Um item determinante e limitador das promoções e propaganda é a verba destinada pela empresa para cobrir estes custos.

## ORIENTAÇÃO

Refleta e analise estrategicamente as questões abaixo para elaborar este tópico:

Como a empresa pretende divulgar o produto/serviço? Fará divulgação ampla que alcance várias pessoas de vez só ou terá ações localizadas e específicas para atingir determinado público?

Fará promoções, exposição de demonstração de produtos, participará de feiras e eventos?

Fará propaganda em algum veículo de comunicação? Investirá em divulgação através de press release para a imprensa?

Com os recursos que possui, é possível desenvolver ações deste tipo junto aos consumidores para incrementar as vendas?

Existe a possibilidade de promover campanhas e parcerias para aumentar o consumo do serviço/ produto?

## EXEMPLO

A pesquisa realizada constatou que a concorrência perde vendas devido ao baixo conhecimento do produto pelos revendedores. A GMA adotará como estratégia de promoção o sistema de degustação nos pontos de venda. Além disso, fará distribuição de panfletos informativos e de amostras-grátis do produto. Serão oferecidos descontos por quantidade para estimular a compra de um número maior de unidades a fim de se ganhar em economia de escala. Será dado ainda um desconto aos revendedores (que colocarem pedidos grandes) de R\$0,40 por quilo, sendo a caixa com 10 tabletes vendida por R\$1,50.

## Serviços ao Cliente

Toda empresa deve buscar oferecer serviço diferenciado e de qualidade aos clientes. Atendê-los de maneira satisfatória e eficiente é quase uma lei no mundo comercial, o que na prática nem sempre é cumprido. Para isso, os funcionários precisam ser prestativos, educados e, principalmente, bons ouvintes. Assim, eles se tornam capazes perceber exatamente o que o consumidor procura e, então, ressaltar as características do seu produto/serviço que mais se adequam ao que os clientes procuram ou esperam.

Uma empresa deve estar sempre atenta ao grau de satisfação que seus produtos/serviços proporcionam aos consumidores. Estudos demonstram que um consumidor satisfeito volta a comprar, fornece informações favoráveis para outras pessoas, dá menos atenção à propaganda e publicidade do concorrente e pode até voltar a comprar outros produtos da mesma marca. Um cliente insatisfeito, por outro lado, compartilha sua experiência negativa com conhecidos de maneira extremamente veloz e prejudicial à imagem da empresa.

Dessa forma, as organizações devem criar mecanismos para encorajar clientes a apresentar suas reclamações e sugestões, que serão o termômetro para medir a qualidade de sua performance e melhorá-la. Além disso, devem adotar estratégias de manutenção dos clientes atuais, buscando sempre oferecer benefícios que os diferenciem.

## ORIENTAÇÃO

Atenção para as questões abaixo, que ajudarão a determinar a satisfação dos clientes em relação ao produto e à empresa. Baseie-se nelas para construir o texto deste tópico.

O que a empresa faz para oferecer um bom atendimento ao cliente? O tratamento é o mesmo para o cliente que chega pela primeira e para o que já é cliente há mais tempo?

Os funcionários recebem treinamento para aprimorar o atendimento aos consumidores?

A empresa está aberta a ouvir críticas e aceitá-las como forma de proporcionar mudanças e conseqüentemente, melhorias?

A organização está adotando alguma estratégia de fidelização e manutenção de seus clientes atuais?

Quais mecanismos a empresa utiliza ou utilizará para avaliar a satisfação dos clientes?

## EXEMPLO

O principal serviço complementar oferecido ao cliente será a entrega a domicílio sem cobrança de frete. Este será um diferencial competitivo importante para a CoreColour, já que todos os seus concorrentes cobram um valor, às vezes elevado, para entregarem a mercadoria no local escolhido pelo cliente.

## Relacionamento com Clientes

Para manter clientes e conquistar novos é preciso superar a satisfação proporcionada pela concorrência. Essa deve ser uma preocupação constante, atrair clientes e mantê-los fiéis. A melhor maneira é trabalhar com eficácia e qualidade. Mas não é tudo.

É preciso comunicar-se com a comunidade e mostrar-lhe que trabalha com eficácia, com qualidade e que seus produtos são muito bons.

O desenvolvimento de um bom relacionamento com todos os clientes da empresa para obtenção de divulgação favorável é de extrema importância para a consolidação de uma imagem positiva da organização e dos produtos/serviços por ela oferecidos. Além disso, permite o controle ou afastamento de rumores ou histórias que possam prejudicar a imagem da empresa no mercado, afetando assim seu desempenho.

## ORIENTAÇÃO

Indique e organize aqui as ações para fidelizar os clientes. Existe algum mecanismo de comunicação direta empresa-cliente? Verifique se o controle de qualidade da empresa é voltado para atender adequadamente aos clientes, se os colaboradores estão bem treinados quanto aos aspectos técnicos e comerciais, etc.

## EXEMPLO

Através de seus distribuidores e revendedores a GMA manterá um canal sempre aberto para sugestões e comentários, buscando sempre o feedback dos clientes.

## O PROJETO

Faça o mapeamento das ações até a completa implementação do plano de negócio. Estabeleça prazos e etapas. Tenha sempre alternativas (Planos “B”, “C”) para continuar a escalada rumo ao sucesso.

### EXEMPLO

O objetivo do projeto é criar condições para comercialização do MakeMoney no mercado externo. Para tanto, é necessária a tradução e a localização do produto, o registro da marca e a efetivação das parcerias com as empresas que cuidarão da comercialização, treinamento e suporte ao produto nos mercados externos.

## Plano de Implementação

Estabeleça todas as etapas pelas quais passará o empreendimento até que o Plano de Negócio seja completamente efetivado. Se a idéia é lançá-lo em fases, é preciso que esteja previsto. Organização e método ainda são boas medidas para evitar riscos, desperdícios e conquistar a confiança daqueles que apostam ou contribuem para o sucesso do Plano de Negócio.

Há algum condicionamento ou risco antes de ser implementado? Em outras palavras: só poderá ser implementado se alguma medida anterior for completamente estabelecida? Que condições são essas? Há alguma estratégia prevista para superar prováveis dificuldades? E se não sair como o previsto, qual será o caminho?

Pense em alternativas como medidas de segurança para que contorne adversidades e consiga de fato implementar o negócio.

### EXEMPLO

A estratégia deve levar em consideração as particularidades de cada país. O empreendedorismo no mercado europeu, por exemplo, está muito ligado a ações governamentais - assim como no Brasil, com SEBRAE, IEL, Fundações de Amparo à Pesquisa e Universidades. Nos EUA a situação é diferente.

Após as primeiras fases, de adequação do produto, será iniciada a comercialização do produto, incluindo vários canais:

Catálogos internacionais de software;  
entidades de apoio ao empreendedorismo e/ou suporte a abertura de empresas e fundos de capital de risco;  
distribuidores e revendas locais (empresas parceiras);  
*homepage* do MakeMoney;

A implementação do projeto foi dividida em 2 etapas: análise do mercado e adequação do produto.

#### ANÁLISE DO MERCADO

Compreende a produção de informações profundas e criteriosas a respeito dos mercados alvo e dos produtos concorrentes do MakeMoney. Estas informações são conseguidas junto às entidades de apoio a empreendedorismo, em publicações especializadas, na Internet e em organismos governamentais como os institutos nacionais de estatísticas.

Compreende duas atividades principais:

Pesquisa por Distribuidores/Novos Parceiros  
Pesquisa por Canais de Divulgação

#### ADEQUAÇÃO DO PRODUTO

Além da língua, cada país ou bloco econômico tem um conjunto diferente de leis que obriga a criação de roteiros e formas de trabalho também diferenciados.

Compreende as seguintes tarefas:

Tradução & Localização  
Adequação técnica  
Registro de marcas e patentes  
Produção

Created with

 **nitro**PDF<sup>®</sup> professional

download the free trial online at [nitropdf.com/professional](http://nitropdf.com/professional)

## Cronograma

Sem estabelecer datas e prazos é bastante difícil levar a cabo o projeto. Dá a impressão de que o negócio é levado ao léu, sem condução e ao sabor da sorte. Perdem-se inclusive as referências de medição de resultados e análise de projeções.

Mostre claramente as fases pelas quais passará o projeto. Seja realista. Se na prática estas fases forem antecipadas, isso poderá ser considerado um mérito, bom sinal, “tudo indo melhor do que o previsto”. Se, ao contrário, forem atrasadas, pode indicar má administração ou que as coisas não estão saindo como previstas. Dê o passo que possa alcançar e planeje um após o outro.

### EXEMPLO

Análise do Mercado	
Distribuidores e parceiros:	Janeiro-2001
Canais de divulgação:	Fevereiro-2001
Adequação do Produto	
Tradução	Agosto-2001
Localização	Janeiro-2001 a Maio-2001
Adequação técnica	Janeiro-2000 a Dezembro-2000
Registro de marcas e patentes	Janeiro-2001
Produção	Outubro-2001

## ENTRADAS DE DADOS

### Investimentos

Chamamos de investimentos os gastos de capital que o empreendedor precisará fazer para viabilizar materialmente o seu negócio ou projeto. É preciso criar uma infra-estrutura, composta de bens e materiais, que possibilite a arrancada e o início das operações. Para constituir a empresa, o empreendedor terá despesas tanto com licenças (alvará, registro de marca) quanto com aquisição de bens.

#### O que é crédito de imposto?

Em alguns casos, principalmente no ramo de indústria, os impostos pagos na aquisição de um equipamento ou matéria-prima podem ser restituídos – da seguinte forma: os impostos pagos na operação de compra são creditados à empresa e abatidos dos impostos a serem pagos na venda. No comércio e na indústria, essa operação é extremamente importante e deve ser estudada com cuidado.

Em alguns países, todos os impostos incidentes sobre a venda de um serviço ou produto são destacados na Nota Fiscal e podem ser creditados à empresa contratante.

Desta forma, ao fazer um Plano de Negócios, é necessário indicar quais itens de despesa ou investimento dão direito a crédito de impostos.

#### O que é depreciação?

A Depreciação é um mecanismo criado para que as empresas possam reconhecer, ao longo do tempo, a obsolescência e o desgaste de seus bens. O valor da depreciação é deduzido da receita da empresa sem que esta tenha dispêndio de caixa. Essa dedução serve, na teoria, para formar uma reserva de capital. Quando seus bens já estiverem totalmente depreciados, a empresa poderá adquirir outros que estejam em sintonia com a tecnologia da época. Para cada tipo de bem é estipulado um percentual de reserva anual, conforme sua previsão de durabilidade e vida útil. Os mais utilizados são:

Recurso	Vida útil	Percentual / Ano	Percentual / Mês
Obras Civis	25 a 30 anos	4%	0,3%
Instalações	10 anos	10%	0,83%
Software	4 anos	25%	2,08%
Equipamentos	5 anos	20%	1,66%
Máquinas	10 anos	10%	0,83%
Móveis & Utensílios	10 anos	10%	0,83%
Veículos	5 anos	20%	1,66%

## ORIENTAÇÃO

A empresa terá um estoque inicial? Quanto ela gastará em sua formação?

Será adquirido algum imóvel (sala, andar, prédio, galpão) para o funcionamento da empresa? Quanto será gasto?

Que equipamentos a empresa deverá possuir? Microcomputadores, impressoras, aparelhos de fax, secretária eletrônica, etc.?

Quanto será gasto para adquiri-los?

A atividade da empresa exige algum tipo de maquinário? Tratores, prensas, alto fornos, etc.? Qual o valor gasto nesse tipo de compra?

Quais os gastos com móveis e utensílios? Serão adquiridos armários, arquivos, mesas, cadeiras, filtro de água, cadeados, freezer etc.?

A empresa comprará algum veículo para uso exclusivo? Qual o valor a ser pago por ele?

Quais serão as despesas com registros de marcas e patentes? E com licenças e alvará de funcionamento?

A empresa terá gastos com pesquisas de mercado para avaliar o nível de aceitação do produto/serviço oferecido?

Haverá despesas com treinamento de pessoal antes do início das atividades?

A empresa terá gastos com especialistas para desenvolvimento de marca, marketing e embalagens?

Ao adquirir um bem ou realizar um investimento, a empresa terá direito a crédito de imposto? Se sim, lance o percentual na coluna "Crédito de Imposto".

Created with



Investimentos		Depreciação	
Descrição	Depreciação (%)	Depreciação Padrão (%)	
Obras Civas	4,00	4,00	
Instalações	10,00	10,00	
Equipamentos	20,00	20,00	
Máquinas	10,00	10,00	
Móveis & Utensílios	10,00	10,00	
Veículos	20,00	20,00	
Softwares	25,00	25,00	
Outros	0,00	-	

## Pessoal da Produção

“Pessoal da Produção” são aqueles funcionários que trabalham no desenvolvimento de um serviço ou na fabricação de um produto da empresa. Por exemplo: uma fábrica têxtil tem como “pessoal da produção” suas costureiras; uma empresa do ramo odontológico (serviços) terá seus dentistas, etc.

Procure saber quais são os encargos sociais e trabalhistas que incidem sobre o salário de cada funcionário contratado em regime de CLT (INSS, FGTS, 13º salário, férias, ...).

## ORIENTAÇÃO

Quais profissionais serão contratados para trabalhar na área de produção da empresa? No caso de serviços, quais os funcionários que trabalharão diretamente com sua prestação?

Haverá hierarquização na área, ou seja, haverá gerentes, técnicos, assistentes e auxiliares de produção?

A empresa pagará o salário de mercado? Qual será o valor inicial gasto com salários?

Qual será o percentual de encargos sociais que recairá sobre o valor total dos salários?

Faça a projeção dos salários para os demais meses e anos: se serão fixos, se crescerão segundo uma taxa fixa ou se variarão aleatoriamente. Na guia “Valores” você poderá modificar os valores como quiser.

## Inserindo Dados

Na guia “Cargos”, lance os nomes dos cargos da produção a serem criados na empresa, a quantidade e o valor do salário de cada funcionário/cargo no primeiro mês de funcionamento. Lance também, no campo reservado para Encargos, o percentual incidente sobre a soma dos salários pagos pela empresa.

Cargos   Crescimento   Valores			
Cargo do pessoal da Produção	Qtde.	Salário Inicial	Valor Inicial
Operador e tacho e preparo	2	\$ 280,00	\$ 560,00
Operador de câmara	1	\$ 280,00	\$ 280,00
Ajudantes	2	\$ 140,00	\$ 280,00
Operador de carga / descarga	1	\$ 140,00	\$ 140,00
	0	\$ -	\$ -
	0	\$ -	\$ -
	0	\$ -	\$ -
	0	\$ -	\$ -
	0	\$ -	\$ -
	0	\$ -	\$ -
	0	\$ -	\$ -

Total dos salários do Pessoal da Produção	\$	1.260,00
Encargos sobre os salários do Pessoal da Produção		86,20 %
Total das despesas com Pessoal da Produção	\$	2.346,12

Na guia “Crescimento”, escolha como será a projeção dos valores para os próximos meses e anos: se não sofrerão alterações (fixos), se terão crescimento de acordo com uma taxa (neste caso, lance a taxa de acordo com o período de crescimento previsto – ao mês ou ao ano) ou se terão crescimento variável.

Cargos   Crescimento   Valores		
<input type="radio"/> Valores Fixos <input checked="" type="radio"/> Crescimento segundo uma taxa fixa <input type="radio"/> Crescimento Variável		
Taxas de Crescimento		
Cargo do pessoal da Produção	Taxa (%)	Período
Operador e tacho e preparo	5,00	Anual
Operador de câmara	5,00	Anual
Ajudantes	5,00	Anual
Operador de carga / descarga	5,00	Anual
	0,00	Mensal

Se o crescimento for variável, vá até a guia “Valores” e lance o valor de cada item no mês e ano subsequentes.

Cargos   Crescimento   Valores			
<input type="checkbox"/> Permitir Edição da Planilha			
Cargo do pessoal da Produção	abr/02	mai/02	jun/02
Operador e tacho e preparo	\$ 560,00	\$ 560,00	\$ 560,00
Operador de câmara	\$ 280,00	\$ 280,00	\$ 280,00
Ajudantes	\$ 280,00	\$ 280,00	\$ 280,00
Operador de carga / descarga	\$ 140,00	\$ 140,00	\$ 140,00
	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -

## Pessoal da Administração

“Pessoal da Administração” são aqueles funcionários que não estão diretamente ligados à produção ou à prestação dos serviços. Esta entrada de dados refere-se aos salários e respectivos encargos sociais pagos pela empresa para manter sua área de apoio. Por exemplo: numa fábrica têxtil, o gerente financeiro e o office-boy são considerados pessoal da administração.

Procure saber quais são os encargos sociais e trabalhistas que incidem sobre o salário de cada funcionário contratado em regime de CLT (INSS, FGTS, 13º salário, férias, ...).

### ORIENTAÇÃO

Serão criadas áreas de Recursos Humanos, Materiais, Marketing, Finanças ou Serviços Gerais (faxina, segurança, etc.)? Ou seja, quais as áreas que não estarão ligadas diretamente à produção?

Que funções serão criadas, quais profissionais serão contratados? Quanto será gasto inicialmente com cada função?

Qual será o percentual de encargos sociais que recairá sobre o valor total dos salários?

Faça a projeção dos salários para os demais meses e anos: se serão fixos, se crescerão segundo uma taxa fixa ou se variarão aleatoriamente. Na guia “Valores” você poderá modificar os valores como quiser.

### Inserindo Dados

Na guia “Cargos”, lance os nomes dos cargos da administração a serem criados na empresa, a quantidade e o valor do salário de cada funcionário/cargo no primeiro mês de funcionamento. Lance, também, no campo reservado para Encargos, o percentual incidente sobre a soma dos salários pagos pela empresa.

Cargo do pessoal da Administração	Qtde.	Salário Inicial	Valor Inicial
Estagiária	1	\$ 300,00	\$ 300,00
	0	\$ -	\$ -
	0	\$ -	\$ -
	0	\$ -	\$ -
	0	\$ -	\$ -
	0	\$ -	\$ -
	0	\$ -	\$ -
	0	\$ -	\$ -
	0	\$ -	\$ -
	0	\$ -	\$ -

Total dos salários do Pessoal da Administração	\$	300,00
Encargos sobre os salários do Pessoal da Administração		0,00 %
Total das despesas com Pessoal da Administração	\$	300,00

Na guia “Crescimento”, escolha como será a projeção dos valores para os próximos meses e anos: se não sofrerão alterações (fixos), se terão crescimento de acordo com uma taxa (neste caso, lance a taxa de acordo com o período de crescimento previsto – ao mês ou ao ano) ou se terão crescimento variável.

**Cargos** | Crescimento | **Valores**

Valores Fixos  
 Crescimento segundo uma taxa fixa  
 Crescimento Variável

Taxas de Crescimento

Cargo do pessoal da Administração	Taxa (%)	Período
Estagiária	5,00	Anual
	0,00	Mensal

Se o crescimento for variável, vá até a guia “Valores” e lance o valor de cada item no mês e ano subseqüentes.

**Cargos** | **Crescimento** | **Valores**

Permitir Edição da Planilha

Cargo do pessoal da Administração	abr/02	mai/02	jun/02
Estagiária	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -

## Terceirização

Para se concentrar nas atividades centrais do negócio (*core business*), muitas empresas utilizam serviços de terceiros (empresas ou profissionais autônomos) para realizar tarefas diversas, tais como serviço de entrega, limpeza, vigilância, cobrança, contabilidade, etc. Desta forma, o empreendedor e seus funcionários ficam livres para pensar em estratégias e se dedicar às tarefas centrais do negócio.

A terceirização deve ser avaliada como alternativa para contratação de serviços junto a profissionais altamente especializados e a um custo relativamente baixo.

## ORIENTAÇÃO

Haverá alguma função terceirizada (contabilidade, limpeza, vigilância, assessoria jurídica)? Quais serão? Qual o valor a ser pago para elas no primeiro mês?

A empresa terá ônus com encargos sociais de autônomos ou de contratos com outras empresas? Caso haja, lance o percentual incidente.

Faça a projeção dos gastos para os demais meses e anos: se serão fixos, se crescerão segundo uma taxa fixa ou se variarão aleatoriamente. Na guia “Valores” você poderá modificar os valores como quiser.

Created with

 **nitro**PDF<sup>®</sup> professional

download the free trial online at [nitropdf.com/professional](http://nitropdf.com/professional)

## Inserindo Dados

Na guia “Cargos”, lance os nomes dos profissionais ou serviços terceirizados pela empresa, a quantidade e o valor pago a cada um deles no primeiro mês de funcionamento. Lance, também, no campo reservado para Encargos, o percentual incidente sobre a soma dos honorários pagos (caso sejam de responsabilidade da empresa).

Cargo do prestador de Serviço	Qtde.	Salário Inicial	Valor Inicial
Contador	1	\$ 100,00	\$ 100,00
Faxineira	1	\$ 100,00	\$ 100,00
	0	\$ -	\$ -
	0	\$ -	\$ -
	0	\$ -	\$ -

Total dos salários dos cargos Terceirizados	\$	200,00
Encargos sobre os salários Terceirizados		0,00 %
Total das despesas com a Terceirização	\$	200,00

Na guia “Crescimento”, escolha como será a projeção dos valores para os próximos meses e anos: se não sofrerão alterações (fixos), se terão crescimento de acordo com uma taxa (neste caso, lance a taxa de acordo com o período de crescimento previsto – ao mês ou ao ano) ou se terão crescimento variável.

<input checked="" type="radio"/> Valores Fixos
<input type="radio"/> Crescimento segundo uma taxa fixa
<input type="radio"/> Crescimento Variável

Se o crescimento for variável, vá até a guia “Valores” e lance o valor de cada item no mês e ano subsequentes.

Cargo do prestador de Serviço	abr/02	mai/02	jun/02
Contador	\$ 100,00	\$ 100,00	\$
Faxineira	\$ 100,00	\$ 100,00	\$
	\$ -	\$ -	\$
	\$ -	\$ -	\$
	\$ -	\$ -	\$

## Distribuição de lucros

Em geral, a retirada a que os sócios e acionistas têm direito varia de acordo com o lucro obtido pela empresa. No caso de pequenas e médias empresas, esse valor é inicialmente baixo porque o lucro obtido ainda é pequeno e geralmente reinvestido no próprio negócio.

A distribuição de lucros pode ser feita anualmente ou mesmo mensalmente (a título de distribuição antecipada de lucros) e deve ser considerada como uma boa alternativa para remuneração dos sócios. Consulte a legislação, as taxas e os encargos específicos que incidem sobre esse tipo de retirada.

## ORIENTAÇÃO

Inicialmente, qual será o valor pago a cada sócio ou diretor?

Qual será o percentual de encargos sociais, taxas e impostos sobre o valor total das retiradas?

Faça a projeção desses valores para os demais meses e anos: se serão fixos, se crescerão segundo uma taxa fixa ou se variarão aleatoriamente. Na guia “Valores” você poderá modificar os valores como quiser.

## Inserindo Dados

Na guia “Cargos”, lance na coluna “Dividendos” os nomes dos diretores ou sócios que terão participação nos lucros da empresa e, em “Valor Inicial”, o total retirado por cada um no primeiro mês. Lance também, no campo reservado para Encargos, o percentual incidente sobre a soma dos valores pagos (caso sejam de responsabilidade da empresa).

Cargos | **Crescimento** | Valores

Dividendos	Valor Inicial
Honorários da diretoria	\$ 400,00
	\$ -
	\$ -
	\$ -
	\$ -

Total dos Dividendos. \$ 400,00

Encargos sobre os Dividendos 25,00 %

Total das despesas com os Dividendos \$ 500,00

Na guia “Crescimento”, escolha como será a projeção dos valores para os próximos meses e anos: se não sofrerão alterações (fixos), se terão crescimento de acordo com uma taxa (neste caso, lance a taxa de acordo com o período de crescimento previsto – ao mês ou ao ano) ou se terão crescimento variável.

Cargos | Crescimento | **Valores**

Valores Fixos  
 Crescimento segundo uma taxa fixa  
 Crescimento Variável

Taxas de Crescimento

Dividendos	Taxa (%)	Período
Honorários da diretoria	5,00	Anual
	0,00	Mensal

Se o crescimento for variável, vá até a guia “Valores” e lance o valor de cada pró-labore no mês e ano subsequentes.

Cargos | Crescimento | **Valores**

Permitir Edição da Planilha

Dividendos	abr/02	mai/02	jun/02
Honorários da diretoria	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00
	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -

## Despesas Administrativas

Para efeito do Plano de Negócios, consideraremos Despesas Administrativas todas as despesas mensais que não estão diretamente relacionadas à fabricação do produto, ou que não variam proporcionalmente ao nível de produção. Em outras palavras, toda despesa que não for para investimentos, pagamento de pessoal, compra de matéria prima ou estoque de produtos para venda, por exemplo.

### Manutenção & Conservação

Alguns bens que necessitam de manutenção, seja ela preventiva ou corretiva. Contratos com prestadoras de serviços especializadas nestes ramos costumam ser uma solução usual adotada pelas empresas (como as conservadoras de condomínios, as empresas de informática com assistência técnica, etc.).

### Seguros

Os seguros são uma forma de proteger o patrimônio da empresa contra incêndios, assaltos, enchentes etc. São praticados determinados percentuais de acordo com o bem a ser segurado e os riscos possíveis. Por exemplo, entre uma empresa de fogos de artifícios e um restaurante, a alíquota do seguro da primeira será maior, pois há um risco de incêndio elevado, se comparado ao restaurante.

## ORIENTAÇÃO

Ao inserir dados neste tópico, considere apenas as despesas que não estão ligadas à fabricação do produto ou à prestação do serviço. Ou seja, aquelas despesas que não variam proporcionalmente à variação do nível de produção.

Qual o valor previsto para as contas de energia elétrica, água e telefone no primeiro mês?

A empresa pagará aluguel sobre salas, prédios ou galpões utilizados? Quanto? Além do aluguel, será cobrada alguma taxa de condomínio?

A empresa pretende fazer divulgação em mídia ou panfletagem? Lance os valores a serem gastos com publicidade e divulgação referentes às estratégias de marketing.

A empresa irá adquirir algum bem sob a forma de financiamento? Lance o valor mensal das prestações.

Haverá algum contrato de manutenção ou seguro para os bens da empresa? O valor dos contratos será constante ou haverá algum índice para calculá-lo?

É comum as empresas lançarem um percentual sobre a soma das despesas administrativas, sob a forma de outros custos, que servem para projetar despesas não planejadas. Este percentual é, em média, 2%. Faça uma estimativa dos gastos eventuais e lance um percentual para calculá-los.

Ao adquirir algum produto, a empresa terá direito a crédito de imposto? Se sim, lance o percentual na guia “Avançado”.

Faça a projeção dos gastos para os demais meses e anos: se serão fixos, se crescerão segundo uma taxa fixa, ou se variarão aleatoriamente. Na guia “Valores” você poderá modificar os valores como quiser.

## INSERINDO DADOS

Na guia “Despesas Administrativas”, lance os gastos previstos com cada item descrito na tabela (você pode criar novos itens, se necessário).

Despesas Administrativas		Crescimento	Valores	Avançado
<b>Manutenção &amp; Conservação e Seguros</b>		<b>Valor Inicial</b>		
Manutenção & Conservação	\$	193,59		
Seguros contra Incêndio	\$	80,16		
Seguros conta Roubo	\$	-		
Outros Seguros	\$	-		
<b>Despesas Fixas e Despesas Comuns</b>		<b>Valor Inicial</b>		
Água, Luz e Telefone	\$	150,00		
Aluguéis, Condomínios e IPTU	\$	600,00		
Marketing & Publicidade	\$	-		
Internet	\$	-		
Material de Escritório	\$	-		
Treinamentos e Viagens	\$	-		
Material de Limpeza	\$	70,00		
Financiamento de Veículos	\$	-		
Outros	\$	22,00		
	\$	-		
	\$	-		
	\$	-		
	\$	-		
	\$	-		
	\$	-		
	\$	-		
<b>Total</b>	\$	1.115,75		

Na guia “Crescimento”, escolha como será a projeção dos valores para os próximos meses e anos: se não sofrerão alterações (fixos), se terão crescimento de acordo com uma taxa (neste caso, lance a taxa de acordo com o período de crescimento previsto – ao mês ou ao ano) ou se terão crescimento variável.

Despesas Administrativas		Crescimento	Valores	Avançado
<input type="radio"/> Valores Fixos <input checked="" type="radio"/> Crescimento segundo uma taxa fixa <input type="radio"/> Crescimento variável				
Taxas de Crescimento				
<b>Manutenção &amp; Conservação e Seguros</b>		<b>Taxa (%)</b>	<b>Período</b>	
Manutenção & Conservação		5,00	Mensal	
Seguros contra Incêndio		5,00	Mensal	
Seguros conta Roubo		0,00	Mensal	
Outros Seguros		0,00	Mensal	
<b>Despesas Fixas e Despesas Comuns</b>		<b>Taxa (%)</b>	<b>Período</b>	
Água, Luz e Telefone		5,00	Mensal	
Aluguéis, Condomínios e IPTU		5,00	Mensal	
Marketing & Publicidade		0,00	Mensal	
Internet		0,00	Mensal	
Material de Escritório		0,00	Mensal	
Treinamentos e Viagens		0,00	Mensal	
Material de Limpeza		5,00	Mensal	
Financiamento de Veículos		0,00	Mensal	
Outros		0,00	Mensal	
		0,00	Mensal	
		0,00	Mensal	

Se o crescimento for variável, vá até a guia “Valores” e lance o valor de cada despesa no mês e ano subsequentes.

Despesas Administrativas		Crescimento	Valores	Avançado
<input type="checkbox"/> Permitir edição da planilha				
<b>Manutenção &amp; Conservação e Seguros</b>		<b>abr/02</b>	<b>mai/02</b>	<b>jun/02</b>
Manutenção & Conservação	\$	193,59	203,27	213,00
Seguros contra Incêndio	\$	80,16	84,17	88,18
Seguros contra Roubo	\$	-	-	-
Outros Seguros	\$	-	-	-
<b>Despesas Fixas e Despesas Comuns</b>		<b>abr/02</b>	<b>mai/02</b>	<b>jun/02</b>
Água, Luz e Telefone	\$	150,00	157,50	165,00
Aluguéis, Condomínios e IPTU	\$	600,00	630,00	660,00
Marketing & Publicidade	\$	-	-	-
Internet	\$	-	-	-
Material de Escritório	\$	-	-	-
Treinamentos e Viagens	\$	-	-	-
Material de Limpeza	\$	70,00	73,50	77,00
Financiamento de Veículos	\$	-	-	-
Outros	\$	22,00	22,00	22,00
	\$	-	-	-
	\$	-	-	-
	\$	-	-	-
	\$	-	-	-
	\$	-	-	-

Use a guia “Avançado” para lançar o percentual de impostos nos casos em que as despesas darão direito a crédito de impostos. Pode ser indicado um percentual distinto para cada despesa.

Para saber mais sobre crédito de imposto, consulte a seção “Investimentos” do deste Plano Financeiro.

Despesas Administrativas		Crescimento	Valores	Avançado
<b>Manutenção &amp; Conservação e Seguros</b>		<b>Crédito Imposto (%)</b>		
Manutenção & Conservação		0,00		
Seguros contra Incêndio		0,00		
Seguros contra Roubo		0,00		
Outros Seguros		0,00		
<b>Despesas Fixas e Despesas Comuns</b>		<b>Crédito Imposto (%)</b>		
Água, Luz e Telefone		0,00		
Aluguéis, Condomínios e IPTU		0,00		
Marketing & Publicidade		0,00		
Internet		0,00		
Material de Escritório		0,00		
Treinamentos e Viagens		0,00		
Material de Limpeza		0,00		
Financiamento de Veículos		0,00		
Outros		0,00		
		0,00		
		0,00		
		0,00		
		0,00		
		0,00		
		0,00		

## Produtos, Serviços e Insumos

Chamamos de insumos tudo aquilo o que a empresa gasta na fabricação do seu produto ou na prestação do seu serviço. Para uma indústria, ele pode ser chamado também de matéria-prima. Apesar de pouco usual, na prestação de serviços também podemos usar insumos (um eletricista gasta fios e fita isolante na instalação de um chuveiro, por exemplo).

Ao preencher este tópico você deve considerar apenas as despesas com a fabricação de uma unidade do produto ou serviço (lote).

No ramo de comércio não se trabalha com insumo, mas com o preço de compra do produto que a empresa irá revender. Neste caso, as variáveis preço de compra e preço de venda formarão o Margem de Lucro Bruta (também

chamada de taxa de marcação ou Markup).

Margem de Lucro Bruta é o valor a ser agregado sobre o preço de compra de determinado produto para se calcular seu valor de venda.

$$\% \text{ Margem de Lucro Bruta} = 100 \times (\text{PreçoVenda} - \text{PreçoCompra}) / \text{PreçoCompra}$$

Com base neste percentual e no volume de vendas previsto pela empresa (que vai ser informado no tópico “Receitas”), o MakeMoney calcula o valor das compras daquela linha de produtos e apura o resultado da comercialização. Caso o resultado esteja aquém do esperado, uma alternativa é aumentar o percentual da Margem de Lucro Bruta. Para que isto seja possível, a empresa deverá, ou aumentar o preço de venda do produto, ou diminuir custos (neste caso, comprar mais barato do fornecedor).

Todos esses dados são importantes na análise dos custos de produção, no Ponto de Equilíbrio, na Projeção de Resultados, etc.

## ORIENTAÇÃO

Quais são os produtos e serviços oferecidos pela empresa? Qual é o tipo de cada um?

Qual é o preço de venda de cada produto/serviço?

Quais os insumos para a fabricação dos produtos ou para a prestação dos serviços? Indique qual é o valor de matéria-prima gasto para produzir uma certa quantidade do produto (lote).

No caso de comércio, qual é a Margem de Lucro Bruta praticada?

Qual será o prazo para pagamento dos fornecedores de cada produto?

Ao adquirir um produto, a empresa terá direito a crédito de imposto? Se sim, lance o percentual no campo correspondente.

## Inserindo Dados

Selecione os produtos/serviços através das guias “Produto 1”, “Produto 2”, ... Informe o nome de cada produto/serviço, o valor unitário de venda e a unidade de venda (pacote, caixa, unidade, hora...).

Obs: a quantidade de produtos/serviços pode ser alterada no menu Plano de Negócios, Propriedades/Configurações. Quantidade máxima: 10.

Produto 1

Nome / Descrição:

Unidade:

Valor de Venda:  Margem de Lucro Bruta (%):

Tipo:

Serviço

Produto comercializado (compra e venda)

Produto industrializado (de fabricação própria)

Compras a Prazo (Pgto. de fornecedores)

À Vista	% 30 dias	% 60 dias	% 90 dias	Total (%)
100,00	0,00	0,00	0,00	100,00

Crédito de imposto sobre compras / insumos:

Custos Variáveis:

Insumos (matéria prima)	Valor por Lote	Lote (qtde)
<b>Fretes</b>	\$ 282,80	16.000
<b>Embalagens</b>	\$ 1.200,00	16.000
Açúcar	\$ 2.100,00	16.000
Celofane	\$ 1.050,00	16.000
Goiaba	\$ 2.240,00	16.000
Xarope de Glucose	\$ 1.680,00	16.000
	\$ -	-
	\$ -	-

Se a compra dos insumos der direito a crédito de imposto, informe a alíquota do imposto a ser creditado no campo apropriado.

Para saber mais sobre crédito de imposto, consulte a seção “Investimentos” deste Plano Financeiro.

Marque a opção que representa o tipo de produto ou serviço que você oferecerá. No caso de produtos industrializados ou serviços, lance os materiais usados na sua fabricação/prestação, com os respectivos valores, de acordo com o lote de unidades.

Informe também o valor gasto com fretes e embalagens para cada lote.

#### O que é lote?

Lote significa quantas unidades do produto/serviço podem ser produzidas com o valor do material adquirido. Exemplo: Com R\$ 100,00 de farinha de trigo será possível produzir 1.000 unidades de pães (lote: 1.000). Isso também significa que para fabricar cada pão você gasta R\$ 0,10 de farinha de trigo.

Lance nos campos “Compras a prazo” como será o pagamento dos fornecedores, em %: à vista, para 30, 60 ou 90 dias.

Se a atividade for comercial (compra e revenda de mercadoria) o preenchimento deste tópico será um pouco diferente: ao invés de insumos, o que deverá ser informado é a Margem de Lucro Bruta. Clique no botão “...” se desejar que o próprio MakeMoney calcule este campo.

## Receitas

São os recursos financeiros obtidos pela empresa em decorrência de sua atividade operacional (venda de produtos/serviços), de aplicações no mercado financeiro (fundos de investimentos) e mesmo de doações de outras entidades ou do governo federal (subsídios e incentivos). A receita é calculada multiplicando-se o preço unitário do produto/serviço pela quantidade vendida. Soma-se a este resultado o valor das doações e os ganhos financeiros.

Os volumes de receitas são previstos e planejados com base em alguns fatores:

- a demanda do mercado relacionada aos produtos e serviços;
- a previsão de vendas;
- a capacidade instalada da empresa para comercializar os produtos;
- os custos e o preço de venda;
- o retorno financeiro planejado e esperado do negócio.

As pesquisas de mercado podem fornecer indicadores sobre demanda e possibilidades de venda, informações importantes no estudo da viabilidade do negócio.

A capacidade de produção e comercialização da empresa depende de recursos humanos, financeiros e equipamentos. Ela pode ser alterada através de novas tecnologias, da mobilização de recursos adicionais ou da contratação de novos vendedores e auxiliares.

## ORIENTAÇÃO

Com base no plano de marketing, qual é a previsão de vendas para cada produto/serviço no primeiro mês? Você pode escolher se deseja indicar as vendas em quantidade vendida ou em valor total recebido (vá ao menu Plano de Negócios/Propriedades).

A empresa oferecerá comissões sobre as vendas? Qual será o percentual?

A estratégia de vendas da empresa possibilita vendas parceladas ou a prazo? Quanto do total das vendas será à vista? E para 30, 60 e 90 dias? Indique o percentual para cada produto na guia “% de Vendas”.

Faça a projeção dos gastos para os demais meses e anos: se serão fixos, se crescerão segundo uma taxa fixa, ou se variarão aleatoriamente. Na guia “Valores” você poderá modificar os valores como quiser.

A receita projetada atende às expectativas da empresa? Caso contrário, reveja o Plano de Marketing e tente elaborar uma melhor estratégia de vendas.

Existem receitas provenientes de outras fontes, como doações, aplicações financeiras, etc.? Se sim, informe-as na guia “Rec. Adicionais”.

Created with

## Inserindo Dados

Na guia “Produtos”, lance a projeção de vendas para o primeiro mês e o percentual a ser pago a título de comissão de vendas para cada produto/serviço.

Obs: a projeção das receitas no MakeMoney poderá ser feita em quantidade de produtos vendidos ou em valores monetários (escolha com qual dos dois deseja trabalhar no menu Plano de Negócios, Propriedades/Configurações).

Produtos	% Vendas	Crescimento	Vendas/Faturamento	Rec. Adicionais
<b>Produtos/Serviços</b>		<b>Unidade</b>	<b>QTD. Inicial</b>	<b>Comissão de Vendas (%)</b>
Goiabinha		pct	16000,0	0,00

Na guia “% de Vendas”, lance o percentual dos prazos de pagamento oferecidos pela empresa para cada produto/serviço em seu primeiro ano (se venderá somente à vista ou com 30, 60 ou 90 dias).

Produtos	% Vendas	Crescimento	Vendas/Faturamento	Rec. Adicionais		
<b>Receitas Operacionais</b>		<b>% À vista</b>	<b>% 30 dias</b>	<b>% 60 dias</b>	<b>% 90 dias</b>	<b>Total</b>
Goiabinha		30,00	70,00	0,00	0,00	100,00

Na guia “Crescimento”, escolha como será a projeção dos valores para os próximos meses e anos: se não sofrerão alterações (fixos), se terão crescimento de acordo com uma taxa (neste caso, lance a taxa de acordo com o período de crescimento previsto – ao mês ou ao ano) ou se terão crescimento variável (neste caso, vá até a guia “Vendas/Faturamento” e lance o valor de cada item no mês e ano subsequentes).

Produtos	% Vendas	Crescimento	Vendas/Faturamento	Rec. Adicionais
<input type="radio"/> Valores Fixos <input checked="" type="radio"/> Crescimento segundo uma taxa fixa <input type="radio"/> Crescimento variável				
<b>Receitas Operacionais</b>		<b>Taxa (%)</b>	<b>Período</b>	
Goiabinha		5,00	Mensal	

Na guia “Vendas/Faturamento”, você pode alterar a projeção das vendas como lhe convier. Basta clicar em “permitir edição da planilha” e, em seguida, nos campos a serem alterados.

Produtos	% Vendas	Crescimento	Vendas/Faturamento	Rec. Adicionais
<input type="checkbox"/> Permitir edição da planilha				
<b>Receita Operacional</b>		<b>abr/02</b>	<b>mai/02</b>	<b>jun/02</b>
Goiabinha		16000	16800	17640

Se houver alguma receita proveniente de outras fontes, como investimentos, doações ou subsídios do governo, lance-a na guia “Rec. Adicionais”, no mês ou ano em que ela vai entrar.

Produtos	% Vendas	Crescimento	Vendas/Faturamento	Rec. Adicionais	
<b>Receitas Adicionais</b>		<b>abr/02</b>	<b>mai/02</b>	<b>jun/02</b>	<b>jul/02</b>
<b>Outras Receitas</b>		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

## Alocação de Recursos

A alocação de recursos, ou rateio, é utilizada por todas as empresas, de qualquer ramo de negócio, para a apuração dos custos totais com cada produto/serviço. Para ser realmente viável, o produto/serviço deve gerar receitas que cubram tanto os custos de fabricação quanto as despesas administrativas, aquelas que não estão diretamente ligadas a ele. O que o rateio faz é distribuir os gastos com as despesas administrativas entre os produtos/serviços.

O percentual de rateio para cada produto/serviço pode ser baseado nas suas vendas, no tempo gasto para sua produção/prestação (mão-de-obra, máquinas, etc.), área útil disponibilizada para o produto, consumo de recursos humanos, etc. Isso fica a critério de cada empresa.

### ORIENTAÇÃO

Quanto cada produto ou serviço gasta das despesas administrativas da empresa? Ou melhor: como as despesas administrativas podem ser distribuídas entre os produtos? Uma maneira de ajudar a separar os custos é imaginar como seria se um produto parasse de ser fabricado. Que economia (de despesas administrativas e de pessoal da administração) poderia ser feita? Os percentuais não precisam ser exatos. Faça apenas uma aproximação.  
Importante: a soma dos valores de rateio para cada produto tem que ser igual a 100%.

### Inserindo Dados

Para cada produto ou serviço da empresa, lance o percentual de rateio, sabendo que a soma destes percentuais deve ser igual a 100%.

Produtos/Serviços	% de Rateio
Goiabinha	100,00

## Impostos e Taxas

São os valores devidos ao governo (municipal, estadual e federal) em decorrência da atividade operacional da empresa e que variam de acordo com o ramo de atuação e natureza do produto comercializado ou do serviço prestado. Para saber qual é o regime fiscal que mais se encaixa no tipo de atividade e faixa de faturamento de sua empresa, procure assessoria contábil ou peça informações em órgãos do governo de sua cidade. Os tributos que uma empresa deve pagar podem ser divididos em:

- **Impostos sobre Faturamento:** são os impostos que incidem sobre a receita bruta da empresa, gerada pela movimentação de produtos (vendas) ou pela prestação de serviços. Podem ser cobrados pelo governo Municipal, Estadual ou Federal, dependendo do ramo de atividade. Ex: ISS, IPI, ICMS, ...
- **Imposto sobre o Lucro:** são os impostos que incidem sobre o lucro da empresa (lucro = receitas - despesas). Ex: Imposto de Renda.
- **Taxa sobre Despesas:** são taxas cobradas sobre a movimentação financeira (retiradas, cheques, etc.). Um exemplo desse tipo de taxa cobrada no Brasil é o CPMF. No MakeMoney, ela será debitada sempre que houver alguma despesa.

## ORIENTAÇÃO

Com base na atividade da empresa, quais impostos ela terá que pagar?

Há algum benefício fiscal no local escolhido para a instalação da empresa?

Atenção ao lançar as alíquotas dos impostos estaduais. Na maioria das vezes, elas variam de um estado para outro.

Verifique o faturamento da empresa e a classificação em que ela se enquadrará de acordo com normas da Receita Federal: micro, pequena, média ou grande empresa. Algumas alíquotas são diferenciadas para cada uma dessas classificações.

O imposto de renda varia de acordo com o faturamento da empresa ou é fixo?

Há alguma taxa que incide sobre a movimentação financeira, como CMPP ou outra?

### Inserindo Dados

Na guia “Impostos sobre Faturamento”, informe as alíquotas dos impostos incidentes sobre cada produto/serviço. Caso haja incidência de algum imposto não descrito, lance o nome e a alíquota do mesmo nos espaços reservados.

Para facilitar a análise, separamos os impostos de acordo com a esfera de governo: municipal, estadual (ou da província) e federal. Entretanto, você poderá adotar outra classificação qualquer, inclusive zerar todas as alíquotas e lançar um imposto que represente toda a carga tributária “sofrida” pelo produto.

Produtos/Serviços	
Impostos	1
Impostos Federais	3,65
Impostos Estaduais	8,00
Impostos Municipais	0,00
	0,00
	0,00
	0,00
	0,00
	0,00
	0,00
	0,00
<b>Total</b>	<b>11,65</b>

**Legenda :**  
Produto 1: Goiabinha

Na guia “Imposto sobre o Lucro”, informe a alíquota de imposto de renda (imposto sobre o lucro).

Impostos Sobre Faturamento	Imposto Sobre o Lucro	Taxa Sobre Despesas
Explicação		
Caso a empresa pague imposto de renda sobre o lucro apurado, lance a alíquota abaixo. No caso de a alíquota variar de acordo com o lucro apurado, marque a opção de cálculo de imposto 'Por faixa' e configure até três faixas com alíquotas diferenciadas.		
Cálculo do Imposto		
<input checked="" type="radio"/> Por Alíquota		
<input type="radio"/> Por Faixa		
Valor da Alíquota <input type="text" value="15,00"/> %		

Caso haja uma alíquota diferenciada para cada faixa de lucro, informe os limites, a alíquota correspondente e a dedução – caso exista.

Created with

 **nitro**PDF<sup>®</sup> professional

download the free trial online at [nitropdf.com/professional](http://nitropdf.com/professional)

Impostos Sobre Faturamento | Imposto Sobre o Lucro | Taxa Sobre Despesas

Explicação

Caso a empresa pague imposto de renda sobre o lucro apurado, lance a alíquota abaixo. No caso de a alíquota variar de acordo com o lucro apurado, marque a opção de cálculo de imposto 'Por faixa' e configure até três faixas com alíquotas diferenciadas.

Cálculo do Imposto

Por Alíquota

Por Faixa

Faixa		Dedução	Imposto Sobre o Lucro	
De	Até	(\$)	Alíquota (%)	
0	30000,00	0	10,00	
30000,00	100000,00	750,00	14,00	
100000,00	1000000,00	2500,00	25,00	

Na guia “Taxa sobre Despesas”, informe a taxa que incide sobre as despesas da empresa. Em alguns países, como no Brasil, há incidência de um imposto sobre a movimentação financeira (“imposto do cheque” ou CPMF).

Impostos Sobre Faturamento | Imposto Sobre o Lucro | Taxa Sobre Despesas

Explicação

No Brasil, e em vários outros países, há incidência de taxa sobre movimentação financeira (CPMF ou Imposto do Cheque). Caso seu empreendimento sofra a incidência dessa contribuição, lance no quadro abaixo a alíquota. O MakeMoney lançará impostos a pagar sempre que uma despesa for efetuada. Se sua empresa não trabalha com bancos (cheques, cartões, etc.), lance “zero” para a alíquota.

Taxa sobre movimentação financeira (CPMF)  %

## Empréstimos e Estrutura de Capital

É comum que um novo projeto ou uma nova empresa precise de recursos financeiros para cobrir os investimentos com sua implantação. Esses recursos podem vir de um empréstimo, do capital investido pelos sócios ou mesmo do patrimônio da empresa.

No caso de **empréstimos** junto a instituições financeiras, tenha especial atenção aos juros que serão cobrados e confronte-os com a capacidade de pagamento. Sendo inevitável, os empréstimos devem ser buscados junto a bancos de investimentos – que cobram juros menores – ou linhas de crédito especiais oferecidas por instituições de apoio às micro e pequenas empresas – como o SEBRAE.

Cada instituição tem suas próprias regras para conceder e cobrar o pagamento do financiamento. Algumas exigem **garantias reais** e/ou oferecem **fundos de aval** (que funcionam como avalistas). As taxas e a forma de incidência dos juros também variam muito. É aconselhável buscar consultoria financeira antes de firmar qualquer contrato de financiamento.

No caso de uma empresa existente, os recursos para os investimentos podem vir do seu próprio **patrimônio líquido** (dinheiro em caixa e bancos) – o que deve ser feito com cautela, pois estaríamos descapitalizando a empresa.

Ao analisar um plano de negócios, um investidor ou um sócio confronta o retorno que o negócio dará ao capital que será investido com o retorno que o mercado financeiro ou outros negócios podem oferecer. Se o retorno com

aplicações no mercado financeiro for maior, por que ele irá investir em sua empresa? A “**taxa mínima requerida para retorno do investimento**”, ou “taxa de atratividade”, é que fala para o investidor ou sócio que aquele negócio renderá mais do que o mercado e que vale a pena empregar seu dinheiro ali. Baseie-se em pesquisas de mercado e determine você mesmo qual é a melhor e mais real taxa de retorno ao ano.

Além disso, toda empresa deve projetar o **capital de giro** necessário para suprir necessidades de fluxo de caixa. Ou seja, ela precisa prever se precisará de recursos para cobrir despesas eventuais e quitar seus compromissos mensais.

## ORIENTAÇÃO

De acordo com o fluxo de caixa e com a análise do negócio, qual o valor mensal necessário para cobrir eventuais despesas operacionais (capital de giro)?

Os sócios investirão algum capital na empresa? Quanto?

Será feita uma reserva de capital, ou seja, será poupado mensalmente um valor para possibilitar investimentos futuros?

Há uma taxa de retorno mínima pretendida pelos sócios? Seu negócio poderá proporcionar um retorno sobre o investimento maior do que o retorno oferecido por outras aplicações do mercado?

Há necessidade de empréstimos? Quantos e em que condições serão feitos?

Quais garantias serão apresentadas? Será usado algum fundo de aval?

### Inserindo Dados

No campo “Capital Próprio a ser Investido na Empresa”, lance o valor a ser desembolsado pelos sócios para a cobertura dos Investimentos Iniciais da empresa. Lembre-se de que este valor é um empréstimo feito pelos sócios para a empresa, mas que esta não tem obrigação de reembolsá-los em qualquer tempo.

Informe o número de empréstimos requisitados (aparecerá na tela um formulário para cada empréstimo). No campo referente ao Capital de Giro, deve ser lançado o valor do caixa inicial que a empresa projeta para a cobertura de seus custos caso as receitas previstas não sejam suficientes. Clique no botão “...” ao lado deste campo se desejar que o próprio MakeMoney calcule o Capital de Giro.

Indique também qual vai ser a Taxa Mínima Requerida de Retorno do Investimento (em %). Geralmente essa taxa é igual ou maior àquelas oferecidas pelo mercado financeiro.

Na seção de Receitas Financeiras você pode escolher se deseja fazer aplicações nos meses em que o caixa for excedente. Informe a partir de qual valor a aplicação financeira será realizada e o índice médio que ela retornará, ao mês.

Estrutura de Capital | Empréstimo 1

Financiamento

Capital Próprio a ser Investido na Empresa \$ 40.847,08

Empréstimos requisitados: Um Empréstimo

Capital de Giro: \$ 11.602,08

Taxa mínima requerida para retorno do investimento (taxa de atratividade): 18,00 % ao ano

Receitas Financeiras

Realizar aplicações financeiras nos períodos em que o "caixa" apresentar excedente financeiro.

Aplicar quando "caixa" exceder: \$ 0,00

Índice médio de remuneração: 0,00 % ao mês

## Empréstimos

Clique na guia referente ao empréstimo desejado (“Empréstimo 1”, “Empréstimo 2”, ...) e preencha os dados solicitados. Em muitos casos você precisará obtê-los no próprio banco ou instituição que emprestará o dinheiro.

*Descrição:* é a identificação do empréstimo. A origem pode ser uma boa informação para este campo.

*Valor:* é o valor total do empréstimo.

*Data de entrada:* indique a data da entrada do dinheiro em caixa.

*Período de carência:* informe depois de quantos meses você começará a pagar o empréstimo

*Parcelas de Amortização:* em quantos meses você quitará o empréstimo?

*Juros e correção monetária:* indique o percentual mensal dos juros cobrados pela instituição financeira. Diga também se eles serão pagos durante o período de carência ou se só no período de amortização. Você pode transformar uma taxa anual em mensal clicando no botão “...”, do lado direito do campo.

*Juros da amortização:* indique se haverá juros sobre a amortização e se seu cálculo seguirá a tabela PRICE ou a tabela SAC.

*Tipo de uso:* para quê o empréstimo foi solicitado, ou com que tipo de investimento ele será usado?

Para inserir informações sobre as garantias que serão oferecidas ou sobre o fundo de aval, clique no botão “Garantias”.

Strutura de Capital Empréstimo 1

Descrição: Prog. Brasil Empreendedor

Valor (\$): 10.000,00 Data Entrada: 01/04/2002

Prazos do Empréstimo

Período de Carência: 6 mes(es)

Parcelas da Amortização: 24 mes(es) Período Total: 30 mes(es)

Juros e Correção Monetária

Juros do Empréstimo Taxa: 1,00 % a.m.  Estes juros serão pagos durante a carência

Taxa de Correção Taxa: 0,00 % a.m.  Estes juros serão pagos durante a carência

Juros na amortização: Segundo a tabela PRICE

Finalidade/Modalidade do financiamento

Tipo de Uso: Investimento inicial (segundo cronograma físico-financeiro)

Garantias

Total das Garantias Reais:	5.000,00	Garantias...
Total do Fundo de Aval:	5.000,00	
<b>Total das Garantias:</b>	<b>10.000,00</b>	

## Garantias

É usual que as instituições financeiras peçam garantias de que o empréstimo fornecido será pago. Essas garantias podem ser reais (imóveis, carros, jóias ou outros bens) ou oferecidas por um Fundo de Aval, que se compromete a pagar sua dívida se ela não for quitada, cobrando uma taxa sobre o valor avalizado.

Informe as garantias oferecidas por você no momento da obtenção do empréstimo. No caso de Garantias Reais, informe o índice exigido pela instituição sobre a garantia e o valor real de mercado do objeto (“Valor Venal”). Através do índice e do valor venal, o próprio MakeMoney calculará o campo “Valor considerado”. O valor considerado é o valor da garantia para a instituição. Ex: se um carro vale R\$ 10.000 no mercado e a instituição exige um índice igual a 2, para ela o valor do carro será de R\$ 5.000.

**Garantias**

Garantias Reais: Fundo de Aval

Índice exigido pela instituição financeira sobre as garantias reais : 2,00

	Descrição do Bem	Valor Venal	Valor Considerado
1	Gol VW ano 2000	\$ 10.000,00	\$ 5.000,00
2		\$ -	\$ -
3		\$ -	\$ -
4		\$ -	\$ -
5		\$ -	\$ -
6		\$ -	\$ -
7		\$ -	\$ -
8		\$ -	\$ -
9		\$ -	\$ -
10		\$ -	\$ -
11	<b>Total das Garantias Reais:</b>	\$ 10.000,00	\$ 5.000,00

Total avalizado (Garantias reais + Fundo de Aval): 2,00

Fechar

Se for o caso, informe os dados do Fundo de Aval contratado: o nome, o percentual do empréstimo que será avalizado, a taxa cobrada pelo fundo (recai sobre o valor avalizado) e como será o pagamento (nas parcelas ou à vista).

**Garantias**

Garantias Reais: Fundo de Aval

	Nome do Fundo	% Avalizado	Taxa (%)	Pagamento
1	FunProger	50,00	6,00	À Vista
2		0,00	0,00	
3		0,00	0,00	

Total avalizado (Garantias reais + Fundo de Aval): 2,00

Fechar

## Fontes e Usos

O quadro financeiro Fontes e Usos é uma ferramenta que ajuda o empreendedor a controlar e a prever a disponibilidade de recursos para investimentos. Funciona também como importante parâmetro de avaliação para o investidor nas operações de financiamento ou de empréstimo.

É dividido em duas partes:

- Fontes e Usos: mostra quais as fontes (recursos) disponibilizadas e em quais investimentos (usos) elas foram ou serão utilizadas. Ao inserir valores neste quadro, leve em conta todo o período de projeção do MakeMoney.
- Cronograma Físico-Financeiro: o objetivo deste quadro é informar como e quando serão utilizados os recursos obtidos na fase de implantação do projeto (primeiros seis meses). Mostre ao leitor do plano de negócios que o capital investido na empresa, ou o empréstimo obtido, será utilizado de acordo com um cronograma bem planejado e coerente.

## ORIENTAÇÃO

Quais recursos (FONTES) foram/serão utilizados e para cobrir quais custos (USOS)?

Do total de recursos e custos envolvidos, quais já foram realizados e quais ainda o serão?

No quadro Cronograma Físico-Financeiro, diga como e quando serão utilizados os recursos obtidos. (Tenha como base apenas os valores da coluna A Realizar, de Fontes e Usos). Lance a fonte sempre no mesmo mês em que o investimento correspondente foi realizado.

Existirão gastos com ampliações futuras após os 6 meses abordados? Se positivo, lance-os na coluna Ampliações.

Para preencher os quadros Fontes e Usos e Cronograma Físico-Financeiro, basta pensar que para cada Uso deve haver uma Fonte de igual valor e no mesmo mês. Ao final, observe se existe saldo negativo (em vermelho). Isso significa que seus custos são maiores que as suas fontes ou que os valores inseridos no quadro não estão coerentes com os inseridos em outros tópicos.

### Inserindo Dados

#### Fontes e Usos

Na parte da planilha referente às “Fontes”, informe os valores dos recursos de que pretende lançar mão durante todo o período de projeção compreendido pelo MakeMoney.

Na coluna “Total”, o próprio MakeMoney preenche os campos “Investidos pelos Sócios” e “Empréstimos” com base nas informações inseridas nas entradas de dados “Empréstimos e Estrutura de Capital”. Do mesmo modo, os dados da coluna “Total”, em “Usos”, são inseridos automaticamente pelo MakeMoney a fim de espelhar as informações fornecidas na entrada “Investimento Inicial” e demais custos.

Este quadro é dividido em “Realizado” ou “A realizar”. Os usos já são inseridos de acordo com o que você preencheu em Investimentos (exceto o capital de giro). Mas as fontes você mesmo terá que distribuir entre as duas colunas.

**Obs:** Considere “realizado” todos os gastos com a implantação da empresa ou deste projeto que já aconteceram. E “A realizar”, os custos com a implantação e com o crescimento do negócio que ainda estão por vir. Um detalhe importante: somente a coluna “A realizar” será utilizada no quadro “Cronograma Físico-Financeiro”.

Fontes e Usos		Cronograma Físico-Financeiro			
A - Fontes	Total	I - Realizado	II - A Realizar	Saldo ( Total - I - II )	
<b>Recursos Próprios</b>	<b>\$ 30.847,08</b>	\$ -	<b>\$ 30.847,08</b>	\$ -	
Investidos pelos sócios	\$ 30.847,08	\$ -	\$ 30.847,08	\$ -	
Patrimônio Líquido	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
<b>Empréstimos</b>	<b>\$ 10.000,00</b>	\$ -	<b>\$ 10.000,00</b>	\$ -	
Prog. Brasil Empreendedor	\$ 10.000,00	\$ -	\$ 10.000,00	\$ -	
<b>Discriminar aqui</b>	<b>\$ -</b>	\$ -	<b>\$ -</b>	\$ -	
<b>Total</b>	<b>\$ 40.847,08</b>	\$ -	<b>\$ 40.847,08</b>	\$ -	
B - Usos	Total	I - Realizado	II - A Realizar	Saldo ( Total - I - II )	
<b>Capital de Giro</b>	<b>\$ 11.602,08</b>	\$ -	<b>\$ 11.602,08</b>	\$ -	
<b>Taxa de Aval</b>	<b>\$ 300,00</b>	\$ -	<b>\$ 300,00</b>	\$ -	
<b>Investimento Fixo</b>	<b>\$ 29.245,00</b>	\$ -	<b>\$ 29.245,00</b>	\$ -	
Obras Civas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Instalações	\$ 2.000,00	\$ -	\$ 2.000,00	\$ -	
Softwares	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Equipamentos	\$ 17.775,00	\$ -	\$ 17.775,00	\$ -	
Máquinas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Móveis & Utensílios	\$ 800,00	\$ -	\$ 800,00	\$ -	
Veículos	\$ 7.500,00	\$ -	\$ 7.500,00	\$ -	
Compras (estoque inicial)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Outros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Despesas Pré-Operacionais	\$ 1.170,00	\$ -	\$ 1.170,00	\$ -	
<b>Total</b>	<b>\$ 41.147,08</b>	\$ -	<b>\$ 41.147,08</b>	\$ -	
<b>C - Saldo (A - B)</b>	<b>(\$ 300,00)</b>	\$ -	<b>(\$ 300,00)</b>	\$ -	

Após o preenchimento dos campos em branco, verifique se:

- As colunas "I - Realizado" e "II - A Realizar", somadas, equivalem ao valor da coluna "Total".

- A linha "Saldo (A - B)" deve ser igual ou maior que zero em todos os períodos, o que significa que os recursos obtidos cobrem os investimentos da empresa.

Observe que, ao final de cada coluna (período), é apresentada a situação da empresa, o capital excedente ou que ela ainda precisa providenciar para realizar seus investimentos.

## Cronograma Físico-Financeiro

Na parte referente a "Fontes", informe os recursos na data em que eles foram utilizados: nos primeiros seis meses após a data de implantação do projeto ou em ampliações (tudo o que acontecer após os seis meses). O próprio MakeMoney insere os "Usos" nos meses em que eles foram gastos, de acordo com a data informada na entrada de dados "Investimentos". No caso do capital de giro, você mesmo deve informar como ele será distribuído.

Fontes e Usos		Cronograma Físico-Financeiro				
		Implantação				
A - Fontes	Investimento Projetado	fev/2002	mar/2002	abr/2002	mai/2002	
<b>Recursos Próprios</b>	\$ 30.847,08	\$ 11.602,08	\$ -	\$ 29.545,00	\$ -	
Investidos pelos sócios	\$ 30.847,08	\$ 11.602,08	\$ -	\$ 29.545,00	\$ -	
Patrimônio Líquido	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
<b>Empréstimos</b>	\$ 10.000,00	\$ -	\$ -	\$ 10.000,00	\$ -	
Prog. Brasil Empreendedor	\$ 10.000,00	\$ -	\$ -	\$ 10.000,00	\$ -	
<b>Discriminar aqui</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
<b>Total</b>	\$ 40.847,08	\$ 11.602,08	\$ -	\$ 39.545,00	\$ -	
		Implantação				
B - Usos	Investimento Projetado	fev/2002	mar/2002	abr/2002	mai/2002	
<b>Capital de Giro</b>	\$ 11.602,08	\$ 11.602,08	\$ -	\$ -	\$ -	
<b>Taxa de Aval</b>	\$ 300,00	\$ -	\$ -	\$ 300,00	\$ -	
<b>Investimento Fixo</b>	\$ 29.245,00	\$ -	\$ -	\$ 29.245,00	\$ -	
Obras Civas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Instalações	\$ 2.000,00	\$ -	\$ -	\$ 2.000,00	\$ -	
Softwares	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Equipamentos	\$ 17.775,00	\$ -	\$ -	\$ 17.775,00	\$ -	
Máquinas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Móveis & Utensílios	\$ 800,00	\$ -	\$ -	\$ 800,00	\$ -	
Veículos	\$ 7.500,00	\$ -	\$ -	\$ 7.500,00	\$ -	
Compras (estoque inicial)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Outros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Despesas Pré-Operacionais	\$ 1.170,00	\$ -	\$ -	\$ 1.170,00	\$ -	
<b>Total</b>	\$ 41.147,08	\$ 11.602,08	\$ -	\$ 29.545,00	\$ -	
<b>C - Saldo (A - B)</b>	(\$ 300,00)	\$ -	\$ -	\$ 10.000,00	\$ -	

Após o preenchimento, este quadro financeiro deve apresentar:

- Em "Usos", a soma dos valores lançados nos seis meses, mais a coluna "Ampliações", deve ser igual à coluna "Investimento Projetado".
- A linha "Saldo (A - B)" e a coluna "Saldo" devem ser iguais ou maiores que zero, o que quer dizer que os recursos obtidos cobrem os investimentos da empresa.

## Balanco Inicial

Pode-se dizer que o Balanço Inicial é um demonstrativo organizado e sintético dos valores que compõem a situação patrimonial da empresa **antes do início do projeto abordado pelo Plano de Negócios**. Portanto, somente uma empresa nascente não precisará preencher esta entrada de dados.

O Balanço Inicial do MakeMoney segue o mesmo princípio do Balanço Patrimonial comum: utiliza o método das partilhas dobradas, no qual cada débito corresponde a um crédito. Por exemplo: a venda de um produto aumenta o Ativo Circulante (caixa, bancos ou duplicatas a receber) e também aumenta o Patrimônio Líquido (lucros acumulados).

O Balanço divide-se basicamente em dois grupos:

$$1. \text{ "ATIVO" } = 2. \text{ "PASSIVO" } + \text{ "PATRIMÔNIO LÍQUIDO" }$$

Created with



download the free trial online at [nitropdf.com/professional](http://nitropdf.com/professional)

O Ativo é composto pelos bens e direitos da empresa e representa como foram aplicados os recursos. É subdividido em partes segundo a maneira e os prazos de aplicação dos recursos:

Ativo Circulante = valores de disponibilidade imediata ou de curto prazo, ou seja, podem ser realizados até o final do próximo exercício;

Ativo Realizável a Longo Prazo = valores que poderão ser realizados somente após o encerramento do exercício subsequente;

Ativo Permanente = valores aplicados em recursos permanentes de que a empresa não pretende dispor, tais como: investimentos (ações), imobilizados (prédios, máquinas), diferido (despesas pré-operacionais, com marketing, por exemplo) e despesas pagas antecipadamente que trarão benefícios durante vários exercícios (prêmios de seguros, por exemplo).

O Passivo é composto pelas obrigações da empresa, representando as fontes de recursos de terceiros e de capital próprio que permitiram as aplicações do Ativo. Divide-se em:

Passivo Circulante = são as obrigações e dívidas a serem pagas até o final do próximo exercício;

Exigível a Longo Prazo = são as obrigações e as dívidas vencíveis após o final do exercício subsequente;

Patrimônio Líquido = representa os recursos próprios da empresa, ou seja, lucros acumulados e capital integralizado, não sendo, portanto, passíveis de exigências de terceiros.

Após o término do Plano de Negócios, o empreendedor terá mais uma forma de analisar a viabilidade e a evolução do seu negócio comparando o Balanço Inicial com os balanços anuais gerados pelo MakeMoney.

## Inserindo Dados

Esta entrada de dados só deverá ser preenchida se o negócio já era existente antes do início deste projeto ou plano. Se for o caso, faça um balanço patrimonial do que a empresa era antes do início das atividades da empresa. Como em um balanço comum, lance os valores em cada uma das linhas do balanço. Lembre-se: o valor total do Ativo deve ser igual ao total do Passivo.

Balanço inicial em: <b>mar/2002.</b>			
<b>Ativo</b>		<b>Passivo</b>	
<b>Ativo Circulante</b>		<b>Passivo Circulante</b>	
Caixa e Bancos	\$ 11.015,00	Salários e Encargos a Pagar	\$ -
Duplicatas a Receber	\$ -	Impostos & Taxas	\$ -
Estoques	\$ 600,00	Fornecedores	\$ -
Impostos a Recuperar	\$ -	Contas a Pagar	\$ 600,00
<b>Ativo Realizável a Longo Tempo</b>		Empréstimos e Financiamentos	\$ -
Duplicatas a Receber	\$ -	Outros	\$ -
Outros	\$ -	<b>Passivo Exigível a Longo Prazo</b>	
<b>Ativo Permanente</b>		Empréstimos e Financiamentos	\$ -
Investimentos	\$ -	Outros	\$ -
Imobilizado	\$ -	<b>Patrimônio Líquido</b>	
(-)Depreciação Acumulada	\$ -	Capital Social	\$ 11.015,00
Diferido	\$ -	Reservas de Capital	\$ -
		Lucros/Prejuízos Acumulados	\$ -
<b>Total Ativo</b>	<b>11615</b>	<b>Total Passivo</b>	<b>11615</b>

## PLANO FINANCEIRO

### Investimentos

Chamamos de investimentos os gastos de capital que o empreendedor precisará fazer para viabilizar materialmente o seu negócio ou projeto. É preciso criar uma infra-estrutura, composta de bens e materiais, que possibilite a arrancada e o início das operações. Para constituir a empresa, o empreendedor terá despesas tanto com licenças (alvará, registro de marca) quanto com aquisição de bens. Esta planilha mostra o total gasto com cada categoria: obras civis, máquinas, equipamentos, despesas pré-operacionais, ...

Os investimentos em máquinas, equipamentos, móveis e utensílios (também classificados como Ativo Permanente Imobilizado) são passíveis de depreciação, que poderá ser visualizada no tópico de mesmo nome.

### Projeção dos Resultados

A Projeção de Resultados é o documento financeiro utilizado para planejar e acompanhar o resultado da empresa. O modelo utilizado aqui é o exigido pelo governo para apuração do Lucro Líquido das empresas e tem como base um dos princípios fundamentais da contabilidade: o da competência. Quer dizer, tanto as receitas quanto as despesas são contabilizadas no momento de sua ocorrência, independentemente da data em que serão recebidas ou pagas.

O alcance de resultados positivos deve ser uma meta com a qual todos os colaboradores devem estar comprometidos. Medir esses resultados é uma das melhores maneiras de avaliar o nível de comprometimento das pessoas com a meta. Os resultados positivos alcançados individualmente, certamente, trarão um resultado positivo coletivo.

O gerente deve conhecer os custos orçados e os resultados planejados para gerir adequadamente os recursos da sua área, visando alcançar ou até mesmo superar as metas.

Um conceito importante em administração financeira é o de *Margem de Contribuição*, sendo esta o valor que resta à empresa, após deduzidos da receita os custos variáveis, as comissões e os impostos gerados pela comercialização de um produto/serviço; esse valor será usado para a cobertura de suas despesas fixas, tais como aluguéis e salários do pessoal da administração.

No MakeMoney, a Projeção de Resultados é mensal nos primeiros doze meses e anual a partir do segundo ano.

### Despesas

Uma das demonstrações mais importantes numa empresa, atualmente, é a planilha de despesas (custos). Como os preços de venda são determinados pelo mercado e não mais pelas empresas, a confecção correta desta planilha permite a visualização das possibilidades da empresa em concorrer neste mercado.

A análise dos custos é uma ferramenta que possibilita à empresa reconhecer qual o volume mínimo de vendas necessário para sua permanência no mercado. O volume mínimo de vendas é aquele através do qual a empresa consegue somente cobrir suas despesas, trabalhando em um limite muito perigoso, sujeito a prejuízo caso haja queda na comercialização dos produtos. Essa análise também permite visualizar um nível desejável de vendas, que é aquele que, além da cobertura dos custos, propicia um retorno financeiro satisfatório para a empresa.

Entende-se por custos os valores monetários gastos na utilização de bens e matérias-primas para a transformação destas, no que resulta o produto da empresa. Além disso, a mão-de-obra também é considerada custo, já que possibilita a produção e o funcionamento geral da empresa. Isto inclui: salários, encargos sociais, energia consumida, matéria-prima, aluguel da sala ou galpão, etc. É bom lembrar que a aquisição de bens, utilizados para possibilitar (ou aumentar) a produção de um produto ou serviço, é considerada Investimento. Nas planilhas abaixo você poderá visualizar mais detalhes sobre:

- Mão de Obra & Dividendos
- Investimentos, depreciação e seguros
- Compras & Insumos

## Mão de Obra & Dividendos

Esta planilha faz uma projeção de todas as despesas com pessoal da produção e da administração, terceirização e distribuição de lucros (dividendos). Lembrando que, no MakeMoney, essa projeção é mensal nos primeiros doze meses e anual a partir do segundo ano.

- **Pessoal da Produção:** todo o pessoal que trabalha no desenvolvimento e fabricação do produto/serviço da empresa. Por exemplo, uma fábrica têxtil tem como pessoal da produção suas costureiras; uma empresa do ramo odontológico (serviços) tem seus dentistas.
- **Pessoal da Administração:** é aquele pessoal alocado em áreas de apoio da empresa, ou seja, em áreas que não estejam diretamente ligadas à produção.
- **Terceirização:** são empresas ou profissionais autônomos que prestam serviços complementares à atividade principal da empresa, sem nenhum vínculo empregatício. Ex: um contador, um consultor, uma empresa que presta serviços de limpeza, um eletricista, etc.
- **Dividendos:** relaciona as retiradas feitas por sócios, diretores ou qualquer outra pessoa que tenha direito a participação nos lucros da empresa.

Os encargos sociais e trabalhistas correspondentes ao pagamento de pessoal são somados a estas despesas como “Encargos Sociais”. Os encargos sociais no Brasil são muito relevantes na apuração dos custos, pois giram em torno de 86,20% do salário pago a cada trabalhador contratado no regime da CLT – Consolidação das Leis do Trabalho.

## Investimentos, Depreciação e Seguros

Os valores referentes a Depreciação, Seguros e Investimentos são decorrentes das aquisições que a empresa realiza em bens móveis e imóveis, quer sejam para a área de produção, quer sejam para as áreas de apoio. São decorrentes da infra-estrutura que a empresa irá construir.

### Investimentos

Na seção Investimentos aparecem todos os gastos feitos na montagem da infra-estrutura do negócio, de acordo com a entrada de dados “Investimentos”.

### Depreciação

Na seção Depreciação, a planilha mostra a obsolescência e o desgaste dos bens da empresa ao longo dos anos. Clique aqui para saber mais sobre Depreciação.

### Seguros

Os seguros são de suma importância para a empresa, já que são eles que protegem os recursos de que ela precisa para funcionar. Por isso, são bastante visados por bancos e financiadores. Atualmente existem tipos de seguros que cobrem praticamente tudo. A empresa deve contratar seguros desde ramos elementares, como riscos de incêndio, lucros cessantes, transportes, fidelidade, até riscos mais sofisticados como saúde, acidentes pessoais e vida para seus diretores e colaboradores.

Os valores relativos aos seguros são calculados com base nas taxas praticadas pelas companhias de seguros que operam no mercado. Estas empresas fazem as distribuições de resseguros, as coberturas internacionais, a liquidação de sinistros e mantêm reservas técnicas supervisionadas pelo Banco Central.

As taxas médias praticadas pelas companhias de seguros são:

Created with

Recurso	Vida útil	Percentual / Ano	Percentual / Mês
Obras Civis	25 a 30 anos	0,05%	0,004%
Instalações	10 anos	1%	0,083%
Equipamentos	5 anos	1%	0,083%
Máquinas	10 anos	1%	0,083%
Móveis & Utensílios	10 anos	0,2%	0,016%
Veículos	5 anos	7%	0,583%

## Compras & Insumos

Os principais custos variáveis, para uma indústria, são as matérias-primas e a mão-de-obra necessárias para a fabricação do produto. No caso de uma empresa de serviços, o principal componente de seus custos variáveis é a mão-de-obra utilizada na sua prestação, o mesmo ocorrendo em empresas de tecnologia. No caso de comércio, o principal custo variável é o valor de compra de cada mercadoria, pois este valor é o parâmetro usado para o estabelecimento do seu preço de venda, e a determinação de sua margem de lucro.

## Receitas

As receitas são originadas das vendas de produtos e serviços prestados. Contabilmente, as receitas são conhecidas quando a empresa realiza a venda (baixa em estoque), ou quando os serviços são efetivamente prestados, não tendo, necessariamente, que receber o pagamento à vista. Mas há uma outra forma de representar as receitas: mostrando quando elas entrarão em caixa, ou quando serão efetivamente recebidas. Para englobar estas duas maneiras de entender as receitas de uma empresa, esta planilha é dividida em:

### Vendas (faturamento)

Mostra as vendas de cada produto no momento em que houve baixa no estoque. Ou seja, no momento em que ele foi vendido. Não considera a data de recebimento das receitas.

### Recebimentos

Mostra como será o recebimento das vendas, mês a mês. Uma venda pode se dar em um mês e o recebimento do pagamento do cliente em outro mês (para 30, 60 ou 90 dias).

Nesta planilha, as receitas advindas de outras fontes (rendimentos de aplicações, auxílios, bolsas) também são somadas às receitas geradas pela venda do produto ou pela prestação do serviço.

Reveja sua pesquisa de mercado e verifique se sua previsão de vendas está dentro da realidade e de acordo com a demanda do mercado, se a empresa tem capacidade instalada para comercializar os produtos e se eles darão o retorno financeiro planejado e esperado.

## Impostos & Taxas

São os valores devidos ao governo (municipal, estadual e federal) em decorrência da atividade operacional da empresa.

Os impostos e as taxas incidentes são bastantes relevantes, pois afetam diretamente na lucratividade do produto. No Brasil, sabe-se que a pesada carga tributária é um dos fatores que mais colaboram na extinção das pequenas empresas. Por isso, tenha muita atenção a este item!

## Alocação de Recursos por Produto

Este método é utilizado por todas as empresas, de qualquer ramo de negócio, para a apuração dos custos totais com cada produto/serviço. Para ser realmente viável, o produto/serviço deve gerar receitas que cubram tanto os custos de fabricação quanto as despesas administrativas, aquelas que não estão diretamente ligadas a ele. O que o rateio faz é distribuir os gastos com as despesas administrativas entre os produtos/serviços, o que afetará diretamente na análise e na viabilidade de cada um deles. Consulte o DRE (Projeção de Resultados) de cada produto/serviço.

## DRE por Produto

Esta planilha contempla o resultado da comercialização de cada produto/serviço e ajuda o empreendedor a avaliar se sua produção é realmente viável. Ou seja, se o preço pago pelo mercado cobre os custos de produção e funcionamento da empresa.

Se ficar constatado que o preço de mercado do produto não é suficiente para cobrir suas necessidades financeiras, a empresa deve replanejar sua área de produção, seu quadro de pessoal, jornada de trabalho, etc.

## Financiamentos

Nesta planilha é possível visualizar um resumo de cada empréstimo requisitado. Prazos de amortização, carência, juros, fundo de aval e garantias.

A projeção do pagamento dos empréstimos, dos juros e do fundo de aval pode ser visualizada na próxima planilha, chamada de Amortização de Empréstimos. Ela contempla os próximos cinco anos, sendo que o primeiro ano é analisado mensalmente e os quatro anos seguintes, anualmente.

## Amortização de Empréstimos

Verifique como será o pagamento dos empréstimos, dos juros e do fundo de aval (se houver) nos próximos anos. Cuidado com as taxas de juros! Procure instituições financeiras que ofereçam empréstimos a juros menores ou possuam programas de incentivo às micro e pequenas empresas (Sebrae, BNDES, ...). Certifique-se de que as receitas geradas pelo negócio serão realmente capazes de cobrir o pagamento do empréstimo em tempo hábil.

**Obs:** quando o prazo para amortização (pagamento) do empréstimo for maior do que o período abordado pelas projeções do MakeMoney, as parcelas restantes ficarão registradas na última coluna da planilha, no campo Saldo Devedor.

## Fontes e Usos

O quadro financeiro Fontes e Usos é uma ferramenta que ajuda o empreendedor a controlar e a prever a disponibilidade de recursos para investimentos. Funciona também como importante parâmetro de avaliação do investidor nas operações de financiamento ou de empréstimo.

É dividido em duas partes:

- Fontes e Usos: mostra quais recursos a empresa terá à disposição (fontes) e em que ela irá investí-los (usos). Para mostrar que a empresa terá como investir, o total das fontes deve ser maior ou igual ao total dos usos. Em “Realizado” deve estar tudo o que já foi investido e em “A Realizar” os investimentos que ainda serão feitos.
- Cronograma Físico-Financeiro (A realizar): informa como e quando serão utilizados os recursos obtidos (financiamento, capital de sócios, ...) na fase de implantação do projeto (seis primeiros meses). Seu objetivo é mostrar ao leitor do plano de negócios que o capital investido na empresa ou o empréstimo obtido será utilizado de acordo com um cronograma bem planejado e coerente.

## Projeção de Fluxo de Caixa

O Fluxo de Caixa é uma ferramenta administrativa essencial, que faz a previsão da situação financeira do negócio no decorrer do tempo. Ele contempla as receitas e as despesas previstas para a empresa quando elas realmente são recebidas ou pagas, ou seja, quando elas entram ou saem do caixa. A Projeção de Fluxo de Caixa permite que o empreendedor preveja quando a empresa terá recursos disponíveis (se receitas > despesas), ou então, quando será necessário providenciar dinheiro para cobrir um possível saldo devedor (se despesas > receitas).

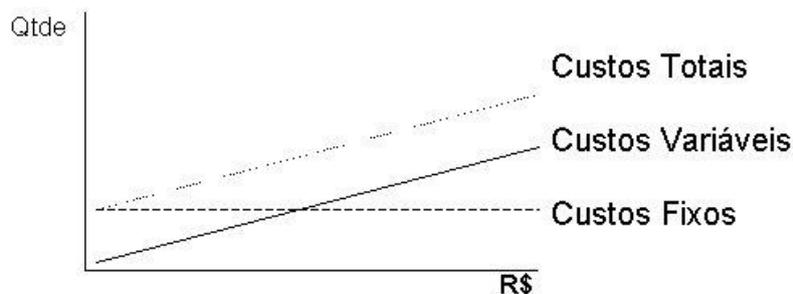
Mesmo que o empreendedor não seja o responsável pela parte financeira da empresa, ele deve conhecer o funcionamento dos controles financeiros básicos. O Fluxo de Caixa é um desses controles, sendo uma ferramenta simples, já que apresenta, em uma linha de tempo, todas as receitas e despesas previstas pela empresa. Sua importância está em demonstrar a liquidez do negócio durante todo o período de projeção; ou melhor, se ele terá, ou não, saldo em caixa para pagar suas contas.

O relatório do Fluxo de Caixa pode ser emitido diariamente, semanalmente, quinzenalmente, mensalmente, enfim com a frequência desejada pelo empreendedor.

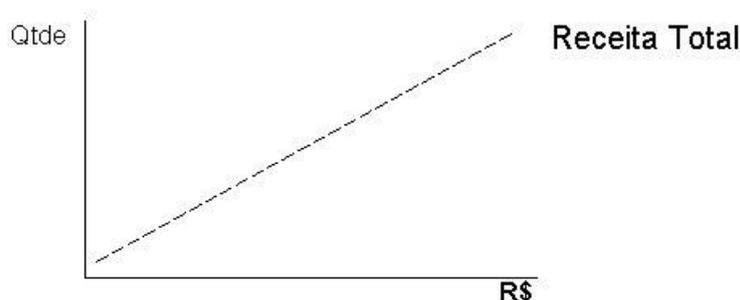
## Ponto de Equilíbrio

Denomina-se Ponto de Equilíbrio Contábil a igualdade entre a receita obtida pela empresa e os custos gerados na fabricação dos produtos, fazendo com que a empresa não apresente nem lucro real, nem prejuízo.

Como se sabe, na composição dos custos totais da empresa temos aqueles que se formam de acordo com o nível da produção (ex.: matéria-prima), e aqueles que, mesmo com a paralisação da produção, continuam com valores constantes (ex.: aluguel de salas ou galpões para a produção). A seguir, a representação gráfica dos custos:

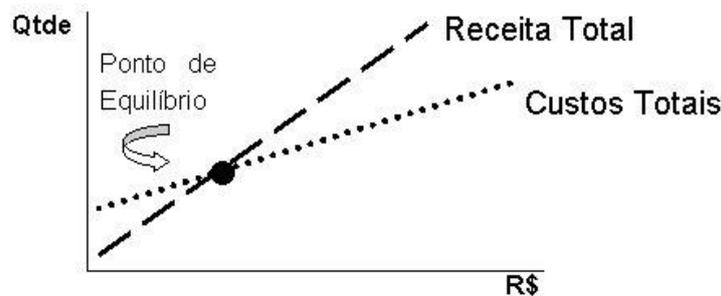


Do outro lado, temos as receitas, que, por sua vez, originam-se da venda dos produtos fabricados. O gráfico das receitas pode ser desenhado da seguinte maneira:



Se agruparmos em um só gráfico as retas correspondentes à receita total e aos custos totais, veremos que elas têm um ponto de interseção. Este ponto revela quantos produtos devem ser vendidos para que a empresa não tenha prejuízo, mas também não tenha lucro. É o ponto onde as receitas se igualam aos custos, o que é chamado de *Ponto de Equilíbrio Contábil*, podendo ser descrito da seguinte maneira:

Created with



No MakeMoney, o Ponto de Equilíbrio é calculado em valores monetários, indicando o quanto é necessário vender para que os produtos não ofereçam nem lucro nem prejuízo.

Conhecendo o Ponto de Equilíbrio, é possível compará-lo com a previsão de vendas dada pela pesquisa de marketing e, se preciso, criar novas estratégias de vendas.

Conheça também as duas fórmulas que o MakeMoney utiliza para calcular o Ponto de Equilíbrio:

#### Margem de Contribuição Global

$$100x \frac{(\text{Receita Bruta}) - (\text{Desp. de produção}) - (\text{Comissão s/ vendas}) - (\text{Imposto s/ vendas})}{\text{Receita Bruta Total}}$$

$$\text{Ponto de Equilíbrio Contábil} = 100 \times \frac{\text{Despesas Administrativas (Custos Fixos)}}{\text{Margem de Contribuição Global}}$$

## Análise de Investimentos

O mercado financeiro, composto por agentes financeiros de diversas naturezas, como bancos, financeiras, agentes de fomento, capitalistas de riscos e investidores, utiliza as informações do Plano de Negócios para diversos tipos de análises, a fim de conceder empréstimos, linhas de crédito, financiamentos, etc...

Esta planilha apresenta as técnicas de análise e os indicadores contábeis mais utilizados no estudo da viabilidade de um empreendimento.

## Técnicas de Análise de investimentos

As **técnicas de análise de investimentos** mostram qual será o retorno do investimento feito comparando-o com o retorno oferecido pelo mercado. As estimativas feitas são baseadas nos saldos do fluxo de caixa e na taxa de atratividade do negócio. As técnicas utilizadas pelo MakeMoney são o *Payback* (ou tempo de retorno do investimento), o VPL (Valor Presente Líquido) e a TIR (Taxa Interna de Retorno).

### PayBack

*Payback* é o tempo que o negócio leva para retornar o investimento inicial feito. A técnica de *payback*, além de fácil e intuitiva, é bastante precisa, pois utiliza o Fluxo de Caixa, diferentemente de técnicas de retorno contábil. Juntamente com o VPL e a TIR, é a ferramenta mais importante para análise de negócios a primeira a ser conferida

por investidores. Portanto, atenção: quanto menor o *payback*, mais atraente o empreendimento é.

Sua principal desvantagem é a de não considerar o valor do dinheiro no tempo, ou seja, não descontar os valores futuros do fluxo de caixa, sendo simplesmente um período de tempo máximo aceitável, determinado subjetivamente. Outra desvantagem é a de que o *payback* não reconhece como será o período após a recuperação do capital. A empresa pode continuar crescendo, mas também pode começar a decrescer e se tornar inviável após um certo tempo. Isso o *payback* não consegue prever.

#### **Como é calculado:**

O MakeMoney desconta, do saldo do período da planilha “Projeção de Fluxo de Caixa”, os lançamentos referentes a empréstimos, amortizações, capital investido pelos sócios ou qualquer outra receita pré-operacional. No primeiro mês em que este resultado for maior que o **investimento**, este será o mês/ano de PayBack.

**Obs:** o MakeMoney considera **investimento** a soma do investimento inicial e do capital de giro.

### VPL (Valor Presente Líquido)

Esta é considerada uma sofisticada técnica de análise de orçamento de capital, exatamente por considerar o valor do dinheiro no tempo. O objetivo dessa técnica é verificar se o saldo de fluxo de caixa futuro é realmente lucrativo quando trazido para valores atuais. Tanto as entradas quanto as saídas de caixa são traduzidas para valores monetários atuais, podendo, assim, ser comparadas ao investimento inicial.

Para fazer esta estimativa, a Taxa Requerida de Retorno, também chamada de *taxa de desconto*, *custo de oportunidade* ou *custo de capital*, é descontada dos saldos futuros do Fluxo de Caixa. Do resultado é subtraído ainda o valor dos investimentos (investimento inicial + capital de giro). O VPL indica o retorno mínimo que deve ser obtido pelo projeto para que seu valor de mercado não seja alterado.

O critério usado para a aceitação ou não de determinado projeto é o seguinte: se o VPL for maior que zero, aceita-se o projeto; se o VPL for menor que zero, rejeita-se o projeto. O VPL maior que zero significa que a empresa obterá um retorno maior do que seu custo de capital. Isso aumentaria o valor de mercado da empresa e, conseqüentemente, a riqueza dos seus proprietários.

#### **Como é calculado:**

O cálculo do VPL, por ser complexo, requer o uso de calculadoras científicas ou planilhas eletrônicas. Por isso, o MakeMoney calcula o VPL através de fórmulas específicas para isso, já existentes no Microsoft Excel.

### TIR (Taxa Interna de Retorno)

Determina o rendimento proporcionado pelo negócio em determinado período (mensal ou anual). É considerada a técnica mais usada para a avaliação de alternativas de investimentos.

Um dos critérios usados para a definição da aceitação ou não do projeto é comparar a TIR com a Taxa Requerida de Retorno (ou taxa de atratividade) do negócio. Se a primeira for maior que a segunda, aceita-se o projeto; se for menor, rejeita-se o projeto. Esse critério garante que a empresa esteja obtendo, pelo menos, sua taxa requerida de retorno. Investidores podem comparar a TIR também com a taxa de retorno que outras aplicações do mercado oferecem.

#### **Como é calculada:**

Ainda mais complexa que o VPL, a fórmula da TIR usada no MakeMoney é a mesma do Microsoft Excel.

## Análise do Balanço (indicadores contábeis)

O quadro **Análise do Balanço** traz o que chamamos de indicadores contábeis. A partir das informações da Projeção de Resultados e da Projeção de Balanço, ele indica se a empresa será capaz de honrar seus compromissos e atender aos objetivos dos acionistas e investidores. Conseqüentemente, será uma parte do plano muito visada por eles.

Liquidez Geral =  $(\text{Ativo Circ.} + \text{Realizável Longo Prazo}) / (\text{Passivo Circ.} + \text{Exigível Longo Prazo})$

Liquidez Corrente =  $\text{Ativo circulante} / \text{Passivo circulante}$

Endividamento Geral =  $(\text{Passivo Total} - \text{Patrimônio Líquido}) / \text{Ativo Total}$

Imobilização do Patrimônio Líquido =  $\text{Ativo Permanente} / \text{Patrimônio Líquido}$

Margem Líquida =  $\text{Lucro Líquido} / \text{Vendas}$

Rentabilidade do Ativo =  $\text{Lucro Líquido} / \text{Ativo Total}$

Rentabilidade do Patrimônio Líquido =  $\text{Lucro Líquido} / \text{Patrimônio Líquido}$

## Projeção de Balanço

Como já foi visto, o Plano de Negócios é um conjunto de informações estratégicas, mercadológicas e financeiras que possui como objetivo principal a comunicação da empresa com colaboradores internos, clientes, fornecedores, instituições de crédito, agentes de fomento e bancos.

Visando principalmente atender aos dois últimos grupos de interessados, o Plano de Negócios deve ser complementado com documentos que publiquem informações sobre o patrimônio e a saúde financeira da empresa. São os Demonstrativos Contábeis.

O principal demonstrativo contábil é o Balanço Patrimonial. Podemos dizer que o Balanço Patrimonial é um demonstrativo organizado e sintético dos valores que compõem a situação patrimonial da empresa, em um determinado momento. Que pode ser mensal, semestral, mas obrigatório no final de cada "exercício", ou "ano fiscal". Para a grande maioria das empresas, o ano fiscal se inicia em 1º de janeiro e termina em 31 de dezembro, mas isso não é regra. Compare a situação da empresa antes do projeto com a situação e o crescimento dos anos seguintes.

O princípio contábil básico é o do método das partilhas dobradas, onde para cada débito existe um crédito. Por exemplo: a venda de um produto aumenta o Ativo Circulante (caixa, bancos ou duplicatas a receber) e também aumenta o Patrimônio Líquido (lucros acumulados).

O Balanço Patrimonial se divide basicamente em dois grupos:

1. "ATIVO" = 2. "PASSIVO" + "PATRIMÔNIO LÍQUIDO"

O Ativo é composto pelos bens e direitos da empresa, representando como foram aplicados os recursos. É subdividido em partes segundo a maneira e os prazos de aplicação dos recursos:

Ativo Circulante = valores de disponibilidade imediata ou de curto prazo, ou seja, podem ser realizados até o final do próximo exercício;

Ativo Realizável a Longo Prazo = valores que poderão ser realizados somente após o encerramento do exercício subsequente;

Ativo Permanente = valores aplicados em recursos permanentes de que a empresa não pretende dispor, tais como: investimentos (ações), imobilizados (prédios, máquinas), diferido (despesas pré-operacionais, com marketing, por exemplo) e despesas pagas antecipadamente, que trarão benefícios durante vários exercícios (prêmios de seguros, por exemplo).

O Passivo é composto pelas obrigações da empresa, representando as fontes de recursos de terceiros e de capital próprio que permitiram as aplicações do Ativo. Divide-se em:

Passivo Circulante = são as obrigações e dívidas a serem pagas até o final do próximo exercício;

Exigível a Longo Prazo = são as obrigações e as dívidas vencíveis após o final do exercício subsequente;

Patrimônio Líquido = representa os recursos próprios da empresa, ou seja, lucros acumulados e capital integralizado, não sendo, portanto, passíveis de exigências de terceiros.