



PLANO DE NEGÓCIOS

INTRODUÇÃO.....	2
CARACTERIZAÇÃO DO EMPREENDIMENTO.....	2
Caracterização do Empreendimento.	2
Faça uma síntese do tipo de empreendimento que você pretende implementar.	2
ANÁLISE DE MERCADO E COMPETITIVIDADE.....	2
Descreva quais são as oportunidades que você percebe em seu empreendimento.	2
Quais são as principais ameaças ao seu negócio?	3
CONSUMIDOR.....	3
Qual o seu mercado potencial?.....	3
Dimensione seu mercado principal.	3
O setor possui sazonalidade no consumo?	3
LOCALIZAÇÃO E INSTALAÇÃO.....	4
O quadro acima poderá ser aplicado para diversos locais e após a definição, justifique abaixo os motivos que o levaram a esta decisão.	4
Defina um layout para suas instalações.....	5
FORNECEDOR.....	5
Analisar seus fornecedores considerando sua localização, preço, forma e prazos de pagamento, disponibilidade de fornecimento, lote mínimo de compra, etc.	5
O setor possui sazonalidade no fornecimento de matérias-primas para produção?	6
CONCORRENTE.....	6
Identifique quais são seus concorrentes e seus pontos fortes e fracos, canais de distribuição, custos e preços de venda praticados, políticas de crédito e formas de divulgação.	6
PESSOAL.....	7
Dimensione sua equipe de trabalho, relacionando número de empregados, cargos, salários e encargos sociais esperados.	7
PRODUTOS E SERVIÇOS.....	7
Relacione os produtos/serviços que serão oferecidos pela empresa e suas características.	7
Estime a capacidade instalada	7
PLANO DE MARKETING E COMERCIALIZAÇÃO.....	8
Quais as estratégias de comunicação que serão utilizadas por você na divulgação de seu negócio e/ou produtos/serviços?.....	8
Descreva quais os canais de distribuição que você pretende utilizar.	8
Defina uma marca para sua empresa e/ou produtos/serviços?.....	8
Defina uma estratégia de posicionamento/imagem em relação ao mercado.	9
INVESTIMENTOS.....	9
Relacione os investimentos necessários para a implantação de seu negócio.	9
RESUMO PASSO A PASSO DE UM PROJETO DE VIABILIDADE ECONÔMICA.....	10
CONCLUSÃO.....	14



É um instrumento que visa estruturar as principais concepções e alternativas para uma análise correta de viabilidade do negócio pretendido, proporcionando uma avaliação antes de colocar em prática a nova idéia, reduzindo assim, as possibilidades de se desperdiçarem recursos e esforços em um negócio inviável. Também é utilizado para a solicitação de empréstimos e financiamento junto a instituições financeiras, bem como, para expansão de sua empresa.

Pessoa Física:

C.P.F: _____

Razão Social: _____

C.N.P.J: _____

Data de Fundação: _____

Endereço: _____

Telefone: _____

CARACTERIZAÇÃO DO EMPREENDIMENTO

Caracterização do Empreendimento.

A questão visa conhecer a finalidade do plano de negócios: criando um negócio (implantação), expandindo um negócio já existente ou modificando a localização de sua empresa (relocalização).

- () Implantação
- () Expansão/Modernização
- () Relocalização

Faça uma síntese do tipo de empreendimento que você pretende implementar.

A pergunta pretende identificar de forma clara e objetiva, o ramo em que pretende atuar e os motivos que o levaram a tomar esta decisão. É interessante oferecer detalhes sobre o empreendimento. Por exemplo: se deseja montar um restaurante, qual é a proposta? self-service (a kg ou preço único) ou a la carte?; se é um comércio, atacadista ou varejista? e assim por diante. Importante: deixe claro qual é o seu negócio, qual desejo/necessidade será atendido por ele?

ANÁLISE DE MERCADO E COMPETITIVIDADE

Descreva quais são as oportunidades que você percebe em seu empreendimento.

Muitas oportunidades são encontradas pela identificação de tendências. Estas tendências merecem rigorosa atenção por parte das empresas para se detectar uma nova oportunidade.



Quais são as principais ameaças ao seu negócio?

As ameaças também são uma constante e surgem de todas as esferas: do desinteresse do mercado consumidor por seu produto à entrada de novos concorrentes com importantes diferenciais competitivos, passando pela carência de insumos e matérias-primas. Por isso, sua atenção as mudanças, chamadas sinais de mercado, deve ser total e contínua, de modo a lhe permitir interagir com previsibilidade e consistência.

CONSUMIDOR

Qual o seu mercado principal?

Mercado principal significa identificar seu público principal - para quem você pretende produzir, vender, prestar serviços, etc. (região, sexo, costumes, estilo de vida, renda). Esta análise pode ser estendida para que tipo de empresa (porte, ramo de atuação, nível de faturamento, comércio, indústria), pode ser atendida pelo produto/serviço. Deve-se priorizar os mercados identificados.

Dimensione seu mercado potencial.

As informações quanto ao raio de atuação da empresa, tamanho de mercado, número de clientes/clientes potenciais dentre outras variáveis, podem ser obtidas através da consulta em bancos de dados, de censos econômicos e demográficos, publicações especializadas do setor, associações comerciais e de classes, sindicatos, órgãos do governo federal, estadual e municipal, com os concorrentes ou ainda em pesquisas de mercado junto ao mercado-alvo.

O setor possui sazonalidade no consumo?

A sazonalidade está ligada diretamente a variação da demanda dos produtos/serviços da empresa. Por exemplo: uma sorveteria tem como pico de vendas no período de verão e uma queda acentuada no consumo desse produto em meses de climas mais frios. Ao conhecer as oscilações que seus produtos/serviços possam sofrer em determinadas épocas do ano, o empresário deve pensar em alternativas para resolver o problema (Exemplo: inserção de novos produtos, promoção, etc.).



LOCALIZAÇÃO E INSTALAÇÃO

Faça uma análise dos diversos pontos potenciais existentes para tomar uma decisão sobre o local a ser instalado sua empresa. Abaixo é apresentado um modelo com vários fatores para que se possa fazer uma classificação pelo grau de importância. A escala é de um a cinco em ordem crescente, com 5 sendo o valor mais favorável para sua empresa. Estabeleça peso para cada um dos fatores, de 1 a 4, sendo 1 para o fator menos importante e 4 para o fator mais importante. Multiplique o peso pela nota dada para encontrar a nota final de cada item.

Através do preenchimento do quadro, você poderá ter um melhor direcionamento quanto as vantagens e desvantagens do local a ser escolhido.

Fatores	1	2	3	4	5
Área comercial movimentada					
Área para vitrines					
Bom acesso					
Concorrente mais próximo					
Entrada de serviço para entregas					
Estado do imóvel					
Facilidade de entrada e saída					
Facilidade de estacionamento					
Fluxo de tráfego					
Histórico do local					
Localização da rua					
Melhorias exigidas na locação					
Passagem de pedestres					
Preço do aluguel					
Serviços urbanos					
Taxa de ocupação do local					
Tempo de contrato do aluguel					
Transporte público					
Zoneamento adequado					

O quadro acima poderá ser aplicado para diversos locais e após a definição, justifique abaixo os motivos que o levaram a esta decisão.

A escolha do local e o espaço físico onde você pretende instalar seu negócio é uma decisão muito importante para o sucesso do empreendimento. O local deve oferecer uma infra-estrutura necessária a seu negócio, ter acesso facilitado aos clientes e fornecedores, enfim, propiciar o seu crescimento.



Defina um layout para suas instalações.

A alocação e distribuição de seus diversos recursos (mercadorias, estantes, gôndolas, vitrines, prateleiras, depósitos e outros) em suas instalações também são importantes para a integração das atividades a serem executadas para a conquista de níveis de produtividade satisfatórios ao seu negócio. O benefício que um bom arranjo físico (layout) pode trazer é, por exemplo: uma maior facilidade de localização dos itens por parte do cliente, um fluxo mais ágil dos materiais, uma disposição mais adequada, etc.

FORNECEDOR

Analise seus fornecedores considerando sua localização, preço, forma e prazos de pagamento, disponibilidade de fornecimento, lote mínimo de compra, etc.

Todos os fatores acima mencionados devem ser levantados para que a empresa possa avaliar a melhor opção para suas necessidades.

6 Excelente	5 Muito Bom	4 Bom	3 Regular		2 Ruim	1 Muito Ruim
Item	Seu Fornecedor Atual	Fornecedor "A"	Fornecedor "B"	Fornecedor "C"	Fornecedor "D"	
Atendimento						
Capacidade de Entrega						
Condições de Pagamento						
Facilidade de Acesso						
Garantias dos Produtos						
Localização						
Lote Mínimo de Compra						
Pontualidade de Entrega						
Preço						
Qualidade do Produto						
Relacionamento						



O setor possui sazonalidade no fornecimento de matérias-primas para produção?

Deve ser observado que a disponibilidade de matéria-prima durante os diversos períodos do ano podem sofrer alterações. Logo, é fundamental que a empresa analise a possibilidade de insumos substitutos para que não comprometa a sua cadeia de produção.

CONCORRENTE

Identifique quais são seus concorrentes e seus pontos fortes e fracos, canais de distribuição, custos e preços de venda praticados, políticas de crédito e formas de divulgação.

O conhecimento sobre a concorrência é importante para que a empresa esteja atenta a todos os acontecimentos que estão em torno de seu mercado. Pode também auxiliá-lo na definição de estratégias de atuação junto aos concorrentes.

6 Excelente	5 Muito Bom	4 Bom	3 Regular	2 Ruim	1 Muito Ruim
----------------	----------------	----------	--------------	-----------	-----------------

Item	Sua Empresa	Concorrente "A"	Concorrente "B"	Concorrente "C"
Atendimento				
Atendimento Pós-Venda				
Canais de Distribuição				
Divulgação				
Garantias Oferecidas				
Localização				
Política de Crédito				
Preços				
Qualidade dos Produtos				
Reputação/Tradição				



PESSOAL

Dimensione sua equipe de trabalho, relacionando número de empregados, cargos, salários e encargos sociais esperados.

Nesta etapa deve ser feito um resumo das responsabilidades e qualificações de cada pessoa. Inicialmente você deve fazer um organograma de sua empresa definindo claramente as funções e linhas hierárquicas, isso com certeza o ajudará a definir o perfil das pessoas que irá contratar. Defina o número de pessoas, quais serão seus cargos, funções e responsabilidades e principalmente a qualificação exigida para realizar o trabalho a contento. Com estas informações, você terá condições de procurar no mercado o profissional adequado às necessidades de sua empresa aliado aos recursos disponíveis.

Cargo	Quantidade	Salário (R\$)	Encargo Social (R\$)	Total (R\$)
Total				

PRODUTOS E SERVIÇOS

Relacione os produtos/serviços que serão oferecidos pela empresa e suas características.

Ao descrever o seu produto ou serviço, deverá deixar bem claro suas vantagens e benefícios. Citar aspectos que levarão o consumidor a escolher o seu produto/serviço, em vez de outros disponíveis no mercado. Deve-se aqui, estabelecer áreas de diferenciação. Listar as vantagens de seu produto em relação aos concorrentes, tais como patente, registro de marca, exclusividade, etc. Se no final, chegar à conclusão que a vantagem está do outro lado, registre modificações que serão feitas para reverter este quadro. Lembre-se: o seu produto/serviço deve ser melhor do que os dos outros (estabeleça um DIFERENCIAL)

Estime a capacidade instalada de produção e/ou de atendimento.

Para evitar ociosidade, desperdício de recursos e/ou atrasos na entrega dos produtos e/ou serviços para o cliente, é importante que a empresa faça um dimensionamento de suas instalações, volume de atendimento, número de funcionários, dentre outras variáveis que poderão fazer parte desta análise.



PLANO DE MARKETING E COMERCIALIZAÇÃO

Quais as estratégias de comunicação que serão utilizadas por você na divulgação de seu negócio e/ou produtos/serviços?

Devem ser analisados os meios de comunicação (rádio, TV, mala direta, internet, carro de som, “rádio poste”, faixas, jornal, telemarketing, revistas especializadas do setor, etc) que sua empresa irá utilizar, bem como sua frequência e o custo.

Descreva quais os canais de distribuição que você pretende utilizar.

A forma com que você vai levar o produto/serviço ao mercado irá influir no alcance do seu cliente potencial, na sua capacidade de atingir novos mercados e no seu dimensionamento. A empresa pode adotar uma série de canais para isso, como: vendedores internos e externos, representantes, franquias, internet, filiais, etc.

Defina uma marca para sua empresa e/ou produtos/serviços?

Uma marca bem trabalhada pode contribuir de forma efetiva para o sucesso de seu negócio. Ela está associada a qualidade de seu produto/serviço, a credibilidade da empresa junto aos clientes, enfim, consolida uma imagem no mercado. Você deve estar atento para sua facilidade de pronúncia e de memorização, para fácil lembrança e associação com o produto/serviço.



Defina uma estratégia de posicionamento/imagem em relação ao mercado.

A ação visa buscar uma afinidade com o seu cliente potencial. Pretende direcionar todo esforço de marketing no sentido de associar o seu negócio às diversas características que são atribuídas ao mercado. Exemplo: “empresa tradicional”, “empresa jovem”, “empresa de vanguarda”, etc. Neste item o empreendedor deverá estabelecer inclusive qual a proposta da empresa no mercado estabelecendo a missão da empresa , exemplo: “A nossa missão é ...”

INVESTIMENTOS

Relacione os investimentos necessários para a implantação de seu negócio.

O quadro acima está sendo apresentado de forma simplificada. Todavia, o empreendedor poderá detalhar alguns itens, identificando a quantidade, o valor unitário, o total de cada um deles, etc.

INVESTIMENTOS	R\$
Obras Cíveis	
Terraplanagem	
Construção	
Projeto	
Instalações	
Custo de compra/aluguel	
Melhorias/reformas	
Outros	
Equipamentos	
Móveis, estantes, prateleiras, gôndolas	
Máquinas e equipamentos	
Veículos	
Informática	
Outros	
Total	



RESUMO PASSO A PASSO DE UM PROJETO DE VIABILIDADE ECONÔMICA

Passo 1

Levantar o investimento fixo (máquinas, instalações, móveis e utensílios).
Ver valor total no quadro de investimentos.

INVESTIMENTO FIXO

Passo 2

Estimar os custos fixos mensais (lembre-se: custo fixo é aquele que independente da efetivação da venda do produto ou serviço, a empresa terá que pagar o valor)

CUSTOS FIXOS	R\$
RETIRADA DOS SÓCIOS	
ENCARGOS SOCIAIS SOBRE A RETIRADA	
SALÁRIOS	
ENCARGOS SOCIAIS SOBRE SALÁRIOS	
SEGUROS	
DESPESAS BANCÁRIAS	
JUROS	
HONORÁRIOS CONTÁBEIS	
MATERIAL DE EXPEDIENTE	
ALUGUEL	
DESPESAS DE VIAGENS	
ÁGUA	
LUZ	
TELEFONE	
MANUTENÇÃO E CONSERVAÇÃO	
PROPAGANDA	
DEPRECIÇÃO	
ÔNIBUS, TÁXI, CORREIOS	
FINANCIAMENTOS EXISTENTES	
OUTROS	
TOTAL	



Passo 3

DESPESAS VARIÁVEIS

Pesquisar o percentual de impostos + comissões.

Verificar enquadramento da empresa: se será enquadrada como Micro empresa, ou empresa de pequeno porte, optante do lucro real ou lucro presumido para efeitos tributários.

IMPOSTOS	(%)
ICMS	
ISS	
COFINS	
PIS	
CONTRIBUIÇÃO SOCIAL SOBRE O LUCRO	
IMPOSTO DE RENDA	
SIMPLES	
COMISSÕES	
TOTAL	

Passo 4

Estimar o custo de mercadorias e/ou serviços:

DISCRIMINAÇÃO	R\$
Custo da mercadoria vendida	
Custo do serviço prestado	

Passo 5

Calcular a margem de contribuição e o seu índice.

DISCRIMINAÇÃO	R\$
Faturamento	
(-) Custo da mercadoria vendida	
(-) Custo do serviço prestado	
(-) Impostos + comissões	
(=) Margem de contribuição	



Passo 6

Formação de Preço

$$\text{Preço de Venda} = \frac{\text{Custo Direto (custo da mercadoria ou serviços)}}{100\% - (\%D.Variáveis + \% D.Fixas + \% M.L.)}$$

Sendo:

D. Variáveis - Despesas Variáveis

D. Fixas - Despesas Fixas

M.l. - Margem de Lucro

Passo 7

Ponto de Equilíbrio

$$\frac{\text{Custos Fixos}}{\text{Receita Total} - \text{Custos Variáveis}} \times 100 =$$

Passo 8

Calcular a necessidade de capital de giro (através do fluxo de caixa).

FLUXO DE CAIXA				
	1º mês	2º mês	3º mês	4º mês
Saldo Inicial				
Entradas				
• Vendas (a vista)				
• Outros (a prazo)				
Total de entradas				
Saídas				
• fornecedores				
• custo fixo				
• custo variável				
• outros (prestações)				
Total de saídas				
Saldo Operacional (entradas - saídas)				
Saldo Final (saldo inicial - saldo operacional)				



Outros Indicadores:

O sucesso e a continuidade de qualquer empresa depende dos resultados positivos que as mesmas possam gerar durante as suas atividades operacionais.

Não basta a empresa apresentar resultados positivos. Lucros a cada período encerrado. O importante é a qualidade do resultado apresentado. O lucro obtido tem de ser suficiente não só para manter a empresa, mas sim para fazê-la crescer, ser competitiva e trazer para seus investidores os resultados esperados. O lucro obtido tem de ser suficiente não só para manter a empresa, mas sim para fazê-la crescer, ser competitiva e trazer para seus investidores os resultados esperados.

Lucro x lucratividade - O lucro, definido de uma forma simplificada, nada mais é do que o resultado positivo deduzido das vendas os custos e as despesas. A lucratividade é a relação do valor do lucro com o montante de vendas, ou seja, divide-se o valor do lucro pelo volume de vendas. Na equação: lucro líquido/vendas.

Pequenos negócios - Para os pequenos negócios é importante que os lucros gerados sejam equivalentes a 3% ao mês, em média, do valor dos investimentos próprios. Com relação à lucratividade, as micros e pequenas empresas devem ter índices que variem em torno de 5% a 10% para a indústria e para o comércio. No caso de prestadoras de serviços, a lucratividade fica entre 15% e 20%.

Para análise correta da lucratividade, as considerações são as seguintes: quanto maior, melhor para a empresa. A lucratividade deverá ser comparada com média do setor que a empresa atua. O índice deve atender a expectativa do empreendedor.

Passo 9

Lucratividade : A lucratividade refere-se à comparação dos lucros obtidos com relação ao volume de produtos vendidos.

$$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Vendas}} \times 100 =$$

Passo 10

Rentabilidade : A rentabilidade refere-se ao resultado que possibilita a análise do retorno sobre o investimento realizado na empresa.

$$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Investimento Total (considerado o investimento fixo + necessidade de capital de giro)}} \times 100$$

Exemplo:

$$1.500,00 \div 15.000,00 = 0,10 \times 100 = 10\%$$

Passo 11

Prazo de retorno do investimento:

$$\frac{\text{Investimento Total (considerado o investimento fixo + necessidade de capital de giro)}}{\text{Lucro}}$$

Exemplo:

$$15.000,00 \div 1.500,00 = 10 \text{ meses}$$



Sete erros que o empreendedor deve evitar

- * **Paixão pelo produto**
- * **Paranóia: tem medo de mostrar a idéia**
- * **Perfeccionismo: a idéia não está pronta**
- * **Não reconhece a concorrência**
- * **Preço baixo como estratégia de entrada**
- * **Impaciência: “30 dias para o sucesso”**
- * **Necessidade de obter lucro rapidamente**

Orientações Finais

- ✓ Faça o seu planejamento por escrito
- ✓ Estabeleça prazos para o planejamento e a implantação
- ✓ Faça o acompanhamento do planejamento e avalie resultados
- ✓ Atualize seu plano de negócios
- ✓ Estabeleça metas consistentes, ou seja, procure adotar o método smart:
ESPECÍFICO
MENSURÁVEL
ALCANÇÁVEL
REPRESENTA ALGO (SIGNIFICATIVO)
TEMPORAL

CONCLUSÃO

O Plano de Negócios por você desenvolvido não representa somente um instrumento de planejamento formalizado em um papel. Ele deve, sim, estar integrado a toda a empresa, difundido e “alimentado” permanentemente com novas informações que possam contribuir para o sucesso organizacional.

O planejamento também deve ser flexível a novas realidades, adaptável a novos paradigmas, sob pena de tornar-se um instrumento ultrapassado e não efetivo.

Empreender é sempre um risco, mas empreender sem planejamento é um risco que pode ser evitado. O plano de negócios, apesar de não ser a garantia de sucesso, irá ajudá-lo, entre outras coisas, na tomada de decisões, assim como a não se desviar de seus objetivos iniciais.

Elaboração: Sebrae/ES: <http://www.sebraees.com.br>

Manual do empresário - Pensando Seu Negócio - Plano de Negócios

Fonte Pesquisada: **José Carlos Cavalcante (consultor financeiro do Sebrae/SP)**

Adaptação Sebrae/SP-Escritório Regional Capital Oeste

Principais motivos que levam a FALÊNCIA

- Confundir os gastos pessoais com os gastos da empresa. O patrimônio da empresa não deve ser misturado ao patrimônio dos donos.
 - Ausência de um **PLANO de NEGÓCIOS**.
- Investimento não planejado, ou seja investir sem avaliar as reais necessidades da empresa.
- Ausência de um controle de custos, bem como de outros controles como de: compras, vendas, estoque, finanças, contabilidade, recursos humanos e etc.
- Estabelecer prazos de venda sem levar em conta o capital de giro da empresa.
- Acumular dívidas e utilizar recursos emprestados, a uma alta taxa de juros.
- Fazer vendas a prazo, sem adotar uma análise de crédito criteriosa, como comprovante de renda ou residência, referências, consultas de crédito e etc.
 - Inexperiência dos sócios no ramo de atividade escolhido para o empreendimento.
 - Remuneração dos sócios incompatível com a situação financeira da empresa