



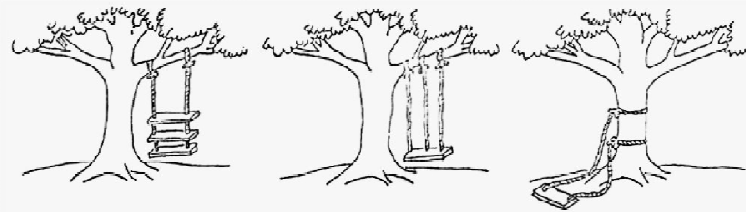
Universidade de São Paulo
Escola Politécnica
Departamento de Engenharia de Sistemas Eletrônicos

PSI 2617 Inovação em Engenharia

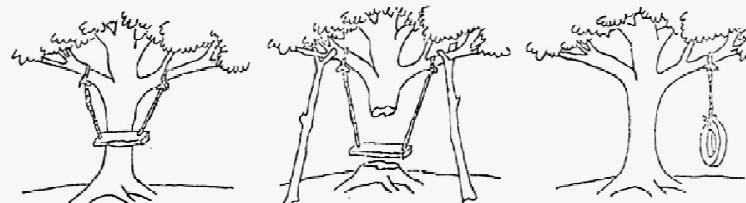
Plano de Negócios

Uma breve abordagem

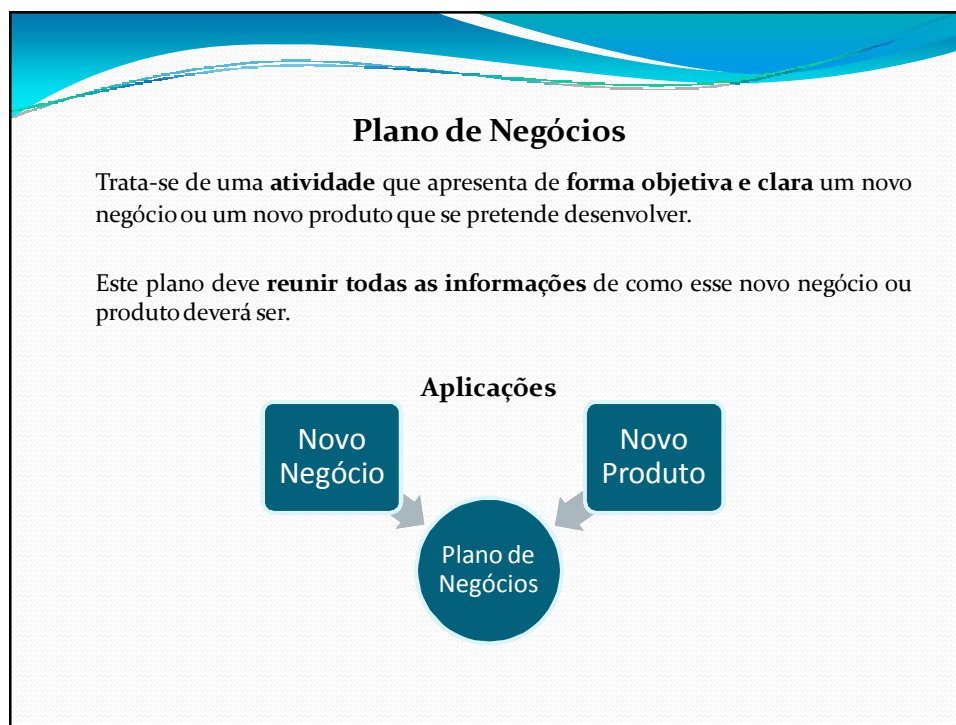
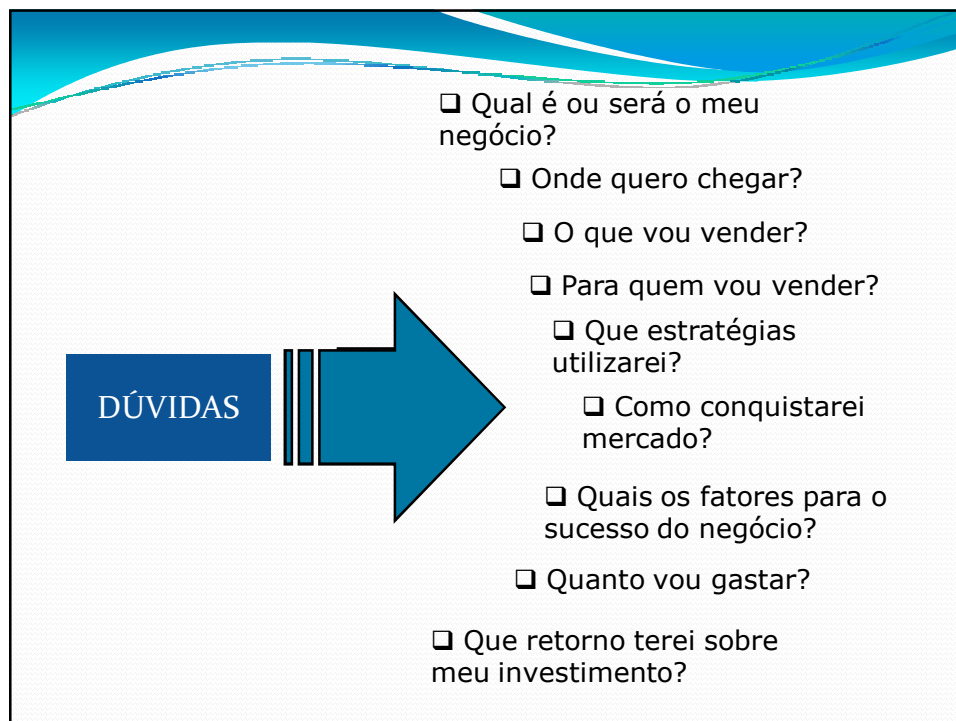
Nelson Moreno
Setembro 2012
Rev 3.0



As proposed by the project sponsor As specified in the project request As designed by the senior designer



As produced by manufacturing As installed at the user's site What the user wanted



Características principais de um Plano de Negócios

Um Plano de negócios deve ser:

- Dinâmico
- Sistêmico
- Participativo
- Contínuo

O Plano de Negócios visa ser um instrumento útil para :

Lidar com as crescentes **mudanças** internas e externas que envolvem a empresa (ou negócio) e o seu mercado.

Lidar de uma forma organizada na **conciliação** da estratégia de **marketing** com a **realidade empresarial**.

Uma ferramenta na busca de **recursos** financeiros para o seu desenvolvimento e implantação.

Contexto e Objetivos

O Plano de Negócios apresenta um **método** e um **planejamento** que estabelece os objetivos do empreendedor ou de uma empresa, traçando as etapas que devem ser seguidas no desenvolvimento de um negócio e/ou um produto.

O QUE será feito	- OBJETIVO
POR QUE será feito	- JUSTIFICATIVA
POR QUEM será feito	- PESSOAS
COMO será feito,	- METODOLOGIA
QUANDO será feito	- PRAZOS
QUANTO investir	- RECURSOS

Vantagens de um Plano de Negócios

Orientar o empreendedor ou empresa a **iniciar** uma nova atividade ou **expandir** o negócio existente.

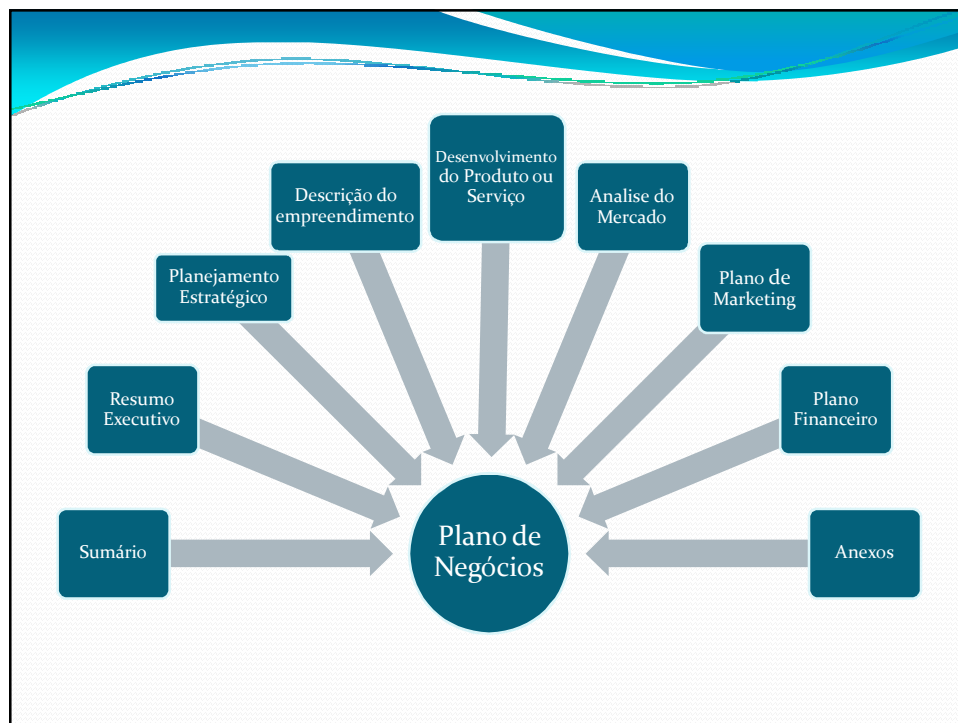
Analisar corretamente um possível **novo negócio/produto**, verificando sua **viabilidade**, de forma a diminuir os **riscos de insucesso**

Definir de uma forma clara e objetiva o novo negocio e/ou produto mostrando seus **principais atributos** e diferencial de mercado

Avaliar de uma forma estruturada as **vantagens competitivas** de um negócio ou produto, analisando seu desempenho financeiro quanto a investimentos e o retorno do capital investido

Obter recursos e investimento na busca de empréstimos e financiamentos ou ate mesmo de novos sócios.

Conhecer o mercado em que o novo negocio e/ou produto ira entrar, bem como as estratégias de marketing a serem empregadas.



Capa e Sumário

Fornece ao seu leitor a **primeira impressão** de seu conteúdo.

Determina o **grau de atenção** que esse leitor dedicará ao documento

Quem lê o Plano de Negócios:

- ✓ Sócios potenciais
- ✓ Bancos
- ✓ Investidores
- ✓ Executivos de alto nível
- ✓ Fornecedores estratégicos / parcerias
- ✓ Clientes potenciais estratégicos
- ✓ Corpo gerencial e funcionários em geral

Nota: Deve incluir também um sumário com os **títulos de cada seção** que compõe o plano.

Resumo executivo

Versão condensada do conteúdo

(escrito para alguém que não tem tempo para ler todo o plano)

Quantidade de informação x quantidade de tempo

(disponibilidade dos executivos para ler extensos relatórios - max 3 pags)

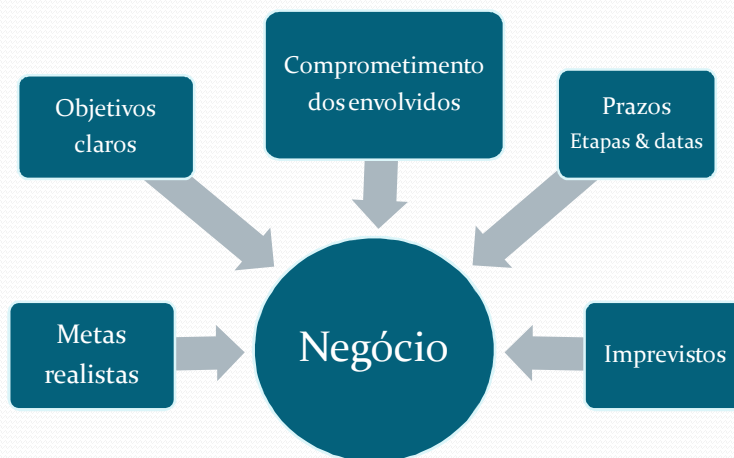
deverá apresentar :

- descrição da empresa;
- o surgimento da idéia,
- o conceito do negócio,
- que produtos e/ou serviços serão vendidos,
- que clientes e mercados e com que vantagens competitivas;
- proposta de valores: custos, preços, enquadramento tributário, etc
- Investimentos e seu retorno

Planejamento Estratégico

Instrumento dinâmico de gestão, que contém decisões antecipadas sobre a linha de atuação a ser seguida pela organização no cumprimento de sua missão.

Planejamento Estratégico



Descrição da empresa/empreendimento

Empresas Novas

localização,
estrutura organizacional pretendida – corpo gerencial
contactos e parcerias,
serviços terceirizados, etc.
tipo de empresa : individual, sociedade por cotas, anônima, etc
casos particulares: licenças e franquias

Empresas já constituídas:

histórico,
razão social,
carga tributária,
posição no mercado,
crescimento e faturamento dos últimos anos.

Nota: Muitas vezes é preciso estudar e utilizar-se de estruturas organizacionais inovativas de forma a viabilizar a execução do novo empreendimento.

Desenvolvimento do Produto e/ou Serviço ou Plano operacional

Apresenta a descrição do produto e/ou serviço no mercado,

- tecnologias envolvidas
- pesquisa & desenvolvimento
- projeto, produção e matéria-prima
- principais fornecedores
- marcas e patentes, etc...

Compreende um plano de desenvolvimento ou operacional que envolve:

- Pesquisar o “Estado da Arte”
- Identificar oportunidades
- Obter de informações
- Conceituar, Avaliar – Estudos de Viabilidade
- Desenvolver o Produto criado

Pesquisar o “estado-da-arte”

O estado da arte é o **nível mais alto de desenvolvimento**, seja de um equipamento, produto, técnica ou de uma área científica, alcançado em um tempo determinado.

O estado da arte indica o ponto em que o produto em questão deixa de ser um projeto técnico para se tornar uma “obra prima”

No nosso caso, destina-se a **documentar o que esta sendo feito e ainda esta por ser feito** atualmente na matéria em desenvolvimento, sejam produtos, tecnologias, serviços etc.

Identificar Oportunidades

Oportunidades ou necessidades aparecem da **insatisfação** com uma condição existente, sejam produtos ou serviços. Elas podem ser para **reduzir custos, aumentar a confiabilidade ou desempenho**, ou somente porque o mercado esta **cansado** dos produtos existentes e quer mudar.

Esta fase inclui também a **definição da necessidade** (ou problema).

O verdadeiro problema nem sempre é aquilo que aparenta ser.

É muito importante que a necessidade seja descrita da forma mais ampla possível, de forma a permitir novas soluções até mesmo não convencionais.

Uma forma de descrever a oportunidade, sugerido por Ira e Marthann Wilson, é apresentar objetivos e meta envolvendo:

- **DEVE** – requisitos que o produto tem obrigação de ter,
- **NÃO DEVE** – restrições que o produto não deve cumprir,
- **PODE** – requisitos que o produto pode cumprir ou não (é conveniente)
- **NÃO PODE** – restrições que é bom que o produto não cumpra

EXEMPLOS

- Necessidade real :
 - Entrega de xampu e sabonete pela internet ?
- Bloqueado por projeto dominante
 - Carros elétricos em Y1900 cederam lugar aos a gasolina ?
- Padrão técnico x produtos complementares
 - VHSx Betamax e as videolocadoras
- Padrão de adoção – volume de pessoas x tempo
 - CD, DVD e BlueRay

Buscar informações

Frequentemente **não** são encontradas na **literatura acadêmica convencional** e

Requer a busca em áreas de pesquisa e desenvolvimento, congressos, seminários, relatórios, estudos, etc.,

Podem requerer contatos com universidades, consultorias específicas etc.

Conceituação, Avaliações e Estudos de viabilidade

É a fase da **criatividade**.

Determinar os elementos, mecanismos, processos e configurações

Envolve a **formulação de modelos** analíticos ou experimentais

Analise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats),

Desenvolvimento do produto ou serviço

Projeto preliminar

Projeto detalhado

Projeto de manufatura

Produção

Ciclo de vida

Análise do Ambiente SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) ou (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças)

Análise do Ambiente é o processo de identificação de Oportunidades, Ameaças, Forças e Fraquezas que afetam a empresa no cumprimento da sua Missão.

- **Oportunidades** são situações externas, atuais ou futuras que, se adequadamente aproveitadas pela empresa, podem influenciá-la positivamente.
- **Ameaças** são situações externas, atuais ou futuras que, se não eliminadas, minimizadas ou evitadas pela empresa, podem afeta-la negativamente.
- **Forças** são características da empresa, tangíveis ou não, que podem ser potencializadas para otimizar seu desempenho.
- **Fraquezas** são características da empresa, tangíveis ou não, que devem ser minimizadas para evitar influência negativa sobre seu desempenho.

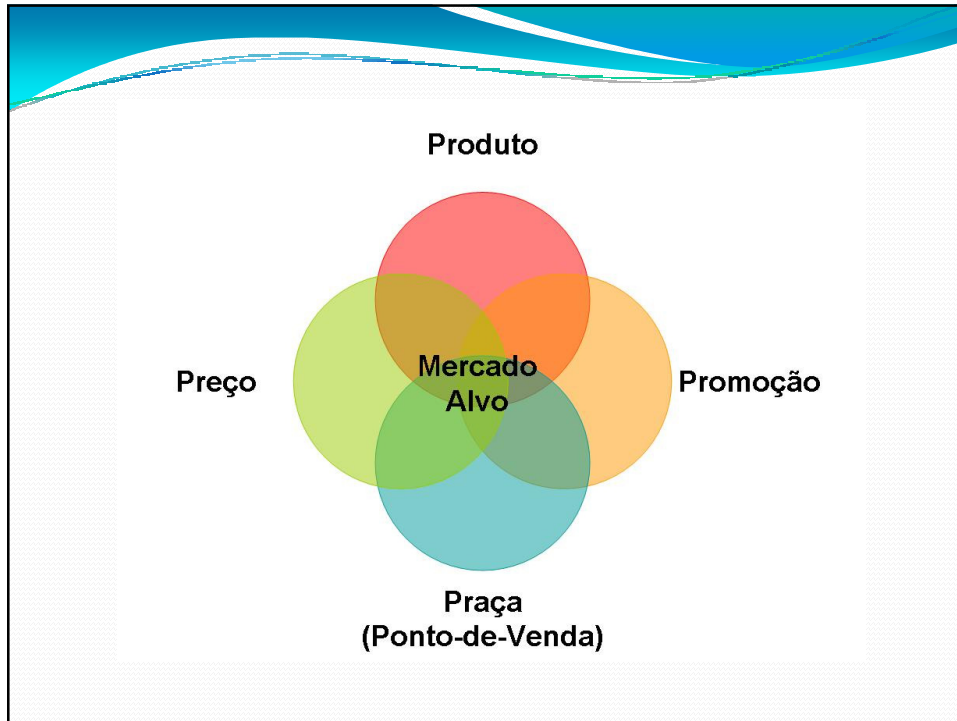
ANÁLISE SWOT

Na conquista do objectivo

Ajuda

Atrapalha

Origem do factor	Interna (organização)	S Forças	W Fraquezas
	Externa (ambiente)	O Oportunidades	T Ameaças



Análise de Mercado

Envolve “**Pesquisas**” de mercado visando

- conhecer muito bem o **mercado** consumidor do produto e/ou serviço
- como este mercado se divide (**nichos**),
- características do **consumidor** - seu perfil – OUVIR o comprador,
- análise da **concorrência** e participação no mercado (market share),
- **riscos** do negocio, etc.

É importante apresentar **dados estatísticos** que sirvam de indicadores para análise de viabilidade do novo negocio e/ou produto, como:

- **publico alvo** e sua distribuição geográfica,
- distribuição geográfica dos **fornecedores**,
- posição e localização da **concorrência**, seus pontos fracos e vantagens,

A análise de mercado fornece informações importantes para definição de uma **estratégia de marketing**.

Plano de marketing

Esta fase define toda a **estratégia** de vendas do produto/ serviço, de como **conquistar o público** consumidor e a sua preferência. Deve compreender :

- métodos de venda,
- canais de distribuição,
- projeções,
- diferenciais do produto,
- vantagens sobre a concorrência, etc.

Esta é a fase é **importante**, pois nela está a **definição do preço objetivo**:

- Custo direto e indireto do produto,
- carga tributaria e
- margem de contribuição (lucro) e
- preço que o mercado pode pagar ou está disposto a pagar.

O plano de marketing envolve ainda, toda a estratégia de **comunicação, promoção e publicidade**

Plano financeiro

Esta fase deve apresentar uma **avaliação tão precisa quanto possível**, dos valores envolvidos

Apresenta **projeções de investimento** de capital tanto inicial como fixo.

Sub-fases, a saber:

- Investimentos: inicial e pré-operacionais
- Capital de Giro: estoque inicial, médio e caixa mínimo
- Estimativas de custos:
 - operacionais fixos e variáveis, comercialização, tributários
- Estimativa de faturamento
- Fluxo de caixa
- Fontes de financiamento
- Demonstrativos de resultados
- Indicadores de viabilidade:
 - ponto de equilíbrio,
 - lucratividade,
 - rentabilidade e
 - retorno de investimento

Investimentos

Envolve os investimentos iniciais e pré-operacionais:

- **Instalações:** custos x localização, funcionalidade
- **Moveis,** utensílios e veículos: custo de aquisição
- **Equipamentos:** Compra ou Leasing x Produtividade dos Equipamentos.
- **Pessoal:** custos para a seleção e recrutamento de equipe competente, com a experiência necessária e com o perfil adequado.
- **Consultoria,** apoio e terceirização – custo na contratação de competências não disponíveis na empresa: consultores, especialistas, advogados, contabilidade, etc.
- **Outros** custos - custos relacionados com a constituição da empresa, reformas, estudos de mercado, avaliações, etc.

Capital de Giro

O capital de giro são os recursos necessários para a **operação normal da empresa.**

Deve cobrir as **despesas** com:

- matéria-prima,
- fabricação,
- embalagens,
- transporte,
- publicidade, etc.

O capital de giro engloba também, o custo necessário para :

- criar um **estoque inicial** e corrente médio e também
- prever um **caixa mínimo** necessário para cobrir as vendas a receber
- as despesas do dia-a-dia da empresa.

Estimativa de faturamento

A forma de estimar o quanto a empresa irá faturar por mês é simples e se resume em multiplicar a quantidade de produtos a serem oferecidos pelo seu preço de venda:

$$\text{Faturamento} = \text{quantidade de produtos} \times \text{preço de venda}$$

As **previsões de vendas** devem ser baseadas na avaliação do **potencial do seu mercado** e também na **capacidade produtiva** esperada da empresa.

A análise de mercado, quando bem feita, deve apresentar tais previsões.

Faça suas estimativas de faturamento para um período de, pelo menos, 12 meses.

Nota:

Seja cauteloso ao projetar as receitas e verifique se há sazonalidade no seu ramo, isto é, se existem épocas em que as vendas aumentam ou diminuem, como por exemplo, no Natal ou nas férias escolares.

Fluxo de Caixa

Esta fase visa estabelecer os **fluxos financeiros** que o novo negócio deverá apresentar.

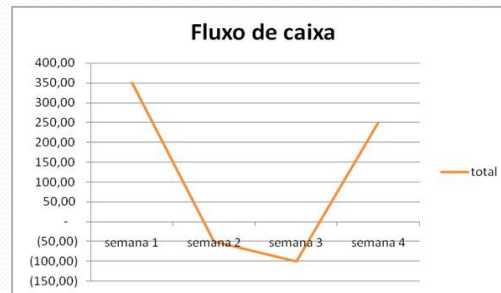
Este fluxo é muito importante porque **define o montante de recursos** que precisam ser injetados no novo negócio antes do seu início, e normalmente por certo período após o seu início.

O fluxo de caixa é composto por fatores principais, a saber:

- volume de caixa,
- prazo médio de recebimentos (vendas)
- prazo médio de pagamentos (despesas)
- volume de estoque (compra de matéria prima)

Fluxo de Caixa Mensal

Semana	materia prima	salarios	desp vendas	impostos	vendas	total
semana 1	(100,00)		(50,00)		500,00	350,00
semana 2		(200,00)	(50,00)		200,00	(50,00)
semana 3	(100,00)		(100,00)		100,00	(100,00)
semana 4		(200,00)	(50,00)	(100,00)	600,00	250,00
total	(200,00)	(400,00)	(250,00)	(100,00)	1.400,00	450,00



Fontes de financiamento

Nesta fase devem ser apresentados todos os meios de **financiamento existentes** possíveis e disponíveis:

- créditos bancários,
- leasings,
- incentivos governamentais,
- investidores privados, sócios, etc.

*Nota: A elaboração de **um plano de negócios** bem estruturado e capaz de **transmitir o potencial** da empresa é um passo importante para **conseguir** boas condições de financiamento do capital.*

Demonstrativo de resultados

Elaborar uma avaliação dos **resultados potenciais**, para melhor avaliar o seu plano de negócio, a partir das **previsões de faturamento**.
Consideram-se todos os custos diretos, a carga tributária, obtendo-se então a margem de contribuição, que após a ponderação dos demais custos fixos, determina-se o **resultado operacional** que poderá indicar **lucro** ou **prejuízo**.

Demonstrativo de resultados

Descrição	índices	Valores em R\$	(%)
Receita Total com Vendas		150,00	100%
Custos Variáveis Totais		50,00	33%
Despesas com vendas		10,00	7%
Impostos sobre vendas	32,25%	48,38	32%
Margem de Contribuição		41,63	28%
Custos Fixos Ponderados		10,00	7%
Resultado Operacional		31,63	21%

Indicadores de Viabilidade

Ponto de Equilíbrio

O ponto de equilíbrio é um indicador que representa o **faturamento** necessário para pagar todas as **despesas** num dado período.

$$\text{Receita Total} = \text{Custo Total}$$

Lucratividade

A lucratividade indica o valor do **lucro** sobre as vendas efetuadas, representa a capacidade de um negócio. Quanto maior a lucratividade, maior será o **retorno de investimento** e também maior será a **capacidade** da empresa em **investir** em novos produtos.

$$\text{Lucratividade (\%)} = \text{Lucro líquido} / \text{Receita total}$$

Rentabilidade

A rentabilidade indica a **atratividade** de um dado negócio, pois apresenta a capacidade de **retorno** do capital investido.

$$\text{Rentabilidade (\%)} = \text{Lucro Líquido} / \text{Investimento Total}$$

Anexos

Aqui, devem ser colocadas todas as informações adicionais:

- relatórios,
 - pesquisas,
 - gráficos, etc.,
- informações que fizeram parte da elaboração do plano e/ou complementam dados para um melhor entendimento do plano de negócios
- informações dos produtos como:
 - fotos,
 - material de divulgação de seu negócio,
 - folders, catálogos,.
 - plantas da localização da empresa, seu contrato social e demais informações relevantes

Faz parte também dos anexos, a inclusão dos *Curriculum Vitae*, dos sócios, ou pessoas-chave do novo negócio.

Observações Finais

Como manter atual um Plano de Negócios?

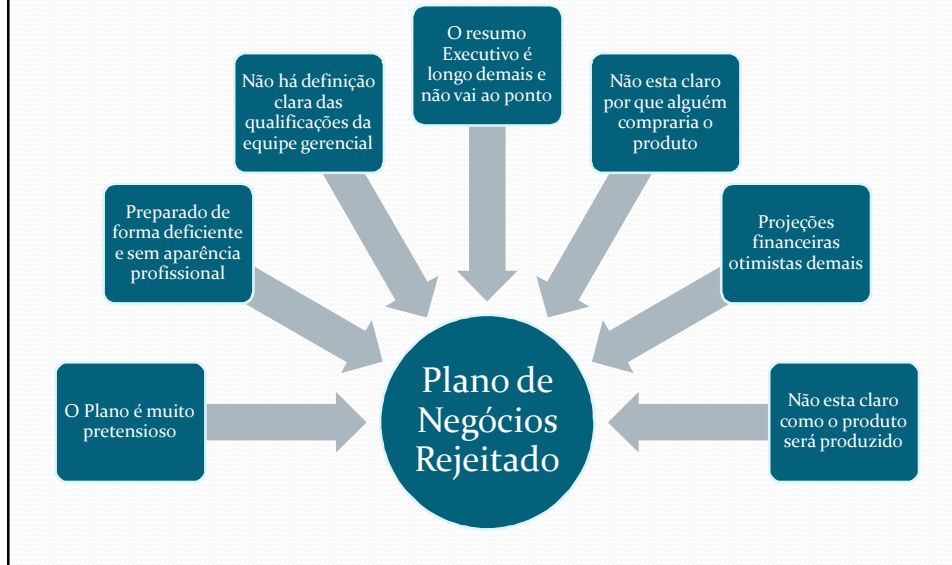
Um plano de negócios está intimamente **ligado ao mercado** ao qual se destina. Considerando-se que o mercado continuamente se transforma e evolui.

O plano de negócios tem que **acompanhar as evoluções e mudanças do Mercado**, adequando-se continuamente a elas sob pena de enfrentar graves problemas.

Assim, um plano de negócios deve ser continuamente **monitorado** através de **indicadores** que definam eficazmente o desempenho do negócio.

A **periodicidade** de avaliação e atualização de um plano de negócios não deve ser estática e deve acompanhar a velocidade de **mudança** do seu segmento de negócios, ou ainda quando ocorrem **oportunidades estratégicas** inesperadas.

7 Pecados Capitais de um Plano de Negócios



Referências e recomendações bibliográficas

- "Engineering Design – A Material and Processing Approach" George E. Dieter – MacGrow-Hill Book Company – 1983
- "From Idea to working Model" - I. G. Wilson and M. E. Wilson – Wiley-Interscience – NY- 1970
- "Tchau, Patrão!", Eder Bolson. Editora - SENAC, Brasil – 2003.
- "Como elaborar um Plano de Negócios" – © 2009. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae.
- "Empreendedorismo, Transformando Idéias em Negócios", J. C. A. Dornelas. Ed. Cammpus – 2005.
- "Empreendedorismo Corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa", J. C. A. Dornelas. Ed. Cammpus – 2003.
- Hay, Michaels (1988), "How to write a business plan", working paper London Business School.
- Sahlman, William A. (1997), "How to write a great business plan", Harvard Business Review, July-August 1997.
- Robert A. Baron e Scott A. Shane – "Empreendedorismo" Uma visão do processo – Thompson 2007
- Empreendedorismo e Planejamento Estratégico - SENAC
- O Empreendedor e o Franchising – Do mito à realidade – Jose dos Reis G. Rodrigues - 2000