

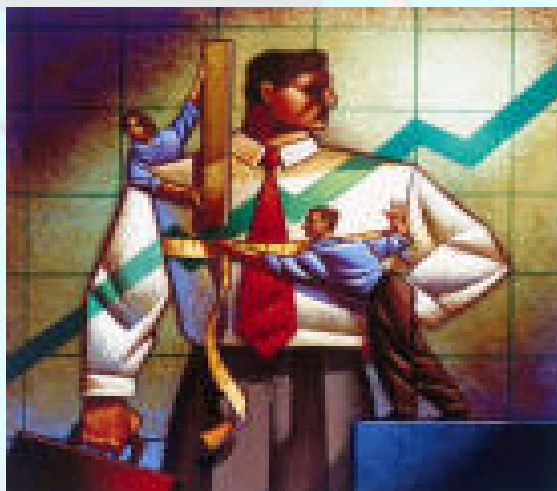


# **PROJETO DE EMPREENDEDORISMO**

*Construindo um Plano de Negócios*

*Professor: Charles Leite*

# Visão Geral



# Plano de Negócios

## 1. Objetivos e fatores básicos

- O objetivo de um plano de negócios é ajudar o administrador a ter sucesso em seus negócios.
- Os principais fatores que orientam um P.N. são:

# Plano de Negócios

## *a ) Conceito de negócio*

“Colocar os produtos, serviços, tecnologia etc. no mercado e obter resultados “positivos”

- O sucesso de um plano de resultados depende de elementos como:
  - Algo novo
  - Algo melhor
  - Mercado não atendido
  - Novo canal de distribuição
  - Integração ampliada de produtos e serviços em uma área

# Plano de Negócios

## ***b ) Conhecer o mercado***

- Avaliar se a demanda do mercado é adequada para suportar a sua companhia.
- Qual a receptividade do mercado a novo produto?

## ***c ) Forças e tendências da indústria***

- O seu negócio não é isolado; normalmente experimenta as mesmas interferências da indústria.
- Se a indústria está em expansão, os investidores serão mais receptivos.

# Plano de Negócios

## *d ) Posição estratégica clara e consistente de foco de negócios*

- Diferenciação do competidor e manutenção do foco nessa posição.
  - Ex.: Cadeia fast-food x restaurante formal

## *e ) Administração competente*

- Cada empregado (e você próprio) deve ser avaliado segundo critérios de:
  - Experiência
  - Realismo
  - Flexibilidade (sem perder o foco)
  - Habilidade de tratar bem o público

# Plano de Negócios

## ***f ) Habilidade de atrair, motivar e reter talentos***

- A habilidade de encontrar, atrair e manter empregados competentes é crucial para a competitividade e viabilidade da companhia (pagamento justo, benefícios, moral, ética etc.).

## ***g ) Controle financeiro***

- Uma das chaves do negócio é como trabalhar com recursos financeiros.
- Cumprir compromissos e construir colchões financeiros para emergências.

# Plano de Negócios

## *h ) Antecipação de mudanças*

- A mudança é inevitável – e cada vez é mais rápida. A cia. tem de antecipar-se e responder muito rapidamente, bem como treinar empregados para serem adaptáveis à nova realidade.
  - Mudanças tecnológicas
  - Mudanças sociológicas
  - Mudanças na concorrência

## *i ) Valores e integridade da cia.*

- Cada cia. tem de fazer dinheiro (gerar negócios).
- Estudos concluem que cias. que enfatizam objetivos são melhor sucedidas do que as que possuem motivação apenas monetária.



# Plano de Negócios

## 2. Estruturando e tornando atrativo o P.N.

### *a ) Os primeiros minutos*

- O tempo é precioso para o investidor, principalmente se banqueiros, “venturers capitalist” que possuem muitos PNs a serem analisados.
- Apesar de se dispendem vários meses preparando o P.N., um investidor ou banqueiro pode descartá-lo em poucos minutos.
- Se ultrapassar essa etapa ele será avaliado mais detalhadamente.

# Plano de Negócios

## *b ) Como o P.N. é lido?*

A sequência normal de leitura é:

- Sumário executivo
- Aspectos financeiros
- Administração
- Plano contingencial
- Termos de acordo

A ideia central do plano deve responder às seguintes Questões:

- A ideia do negócio é sólida ?
- Há mercado suficiente para o produto ou serviço?
- As posições financeiras são saudáveis, realistas e em linha com as condições de mercado?
- A administração é competente?
- O plano descreve claramente como e quando os investidores recuperarão seu investimento?

# Plano de Negócios

## ***c ) Coloque os dados corretamente***

- O pior erro em um P.N. é cometer um erro!
- Se o investidor entender que uma afirmação não é verdadeira, perde-se a credibilidade.
- Os fatos não só precisam ser corretos, mas tem de ser originários de fonte respeitável e reconhecida.

## ***d ) Tamanho do plano***

- Sem incluir considerações financeiras e apêndices, o plano deve ter entre 15-35 páginas.
- Somente um plano muito complexo deve ter mais de 30 páginas.

# Plano de Negócios

## *e ) Horizonte de tempo do plano*

- Depende do interesse da administração.
- Pode ser para 3 ou 6 meses, um ano, 3 ou 5 anos. Quanto mais longo for o prazo, mais genérica deverão ser as informações.

## *f ) Linguagem*

- A linguagem deve ser profissional, sem ser ufanista (superlativos) ou ingênua.
- O objetivo fundamental é conferir um realismo "otimista" e um entusiasmo nas propostas.

# Plano de Negócios

## ***g ) Estilo***

- Apesar da linguagem apropriada, devem ser usados números que suportam as propostas, pois dão maior credibilidade. Principalmente se os números vierem de fonte fidedigna. P. ex.: x% de nossa produção é vendida para a G.M.

## ***h ) Elementos visuais***

- Um gráfico ou figura representa mais do que mil palavras: Sempre que possível devem ser colocadas:
  - Fotos e ilustrações
  - Gráficos e tabelas.

# Plano de Negócios

## 3. Componentes do P.N.

### *a ) Sumário Executivo*

- É a parte mais importante do P.N. Somente uma apresentação clara, concisa e encorajadora feita de forma condensada irá persuadir os leitores a analisar o resto do plano e despendem tempo em conhecer os produtos, mercados e técnicas.
- É imperativo que o sumário executivo seja feito ao final do trabalho. Apesar dele aparecer em primeiro lugar, reflete os resultados de todo o plano.

### *b ) Descrição da companhia*

- A principal informação ao leitor refere-se aos detalhes do negócio.
- Devem ser consideradas informações sobre a situação legal da cia., acionistas/sócios controladores, produtos ou serviços, objetivos etc.

# Plano de Negócios

## *c ) Análise e tendências da indústria*

- Nenhuma cia. opera isolada. As forças que afetam a indústria, inevitavelmente irão afetar o seu negócio.
- O plano deve conter:
  - Descrição da indústria
  - Aspectos econômicos
  - Tendências
  - Oportunidades

## *d ) Conhecer e definir o mercado alvo*

- A análise do mercado difere do plano de marketing.
  - A análise permite identificar e entender seus consumidores
  - O plano de marketing mostra como deve alcançar os consumidores.
- Com base nessa visão, deve ser definido o mercado alvo que se pretende operar.

# Plano de Negócios

## ***e ) Concorrência***

- No mundo dos negócios é importante saber quem está ganhando de você. É melhor estar prevenido do que ser surpreendido por um repentino desaparecimento das vendas.
- Os administradores de empresas novas tendem a subestimar o impacto da concorrência e quase sempre falham.
- Se um P.N. não considerar a concorrência, os investidores poderão considerar que o plano não é realista ou não há mercado para o seu produto.

## ***f ) As condições da empresa e a avaliação dos riscos***

- Além de saber administrar uma empresa é importante saber qual é o tipo de negócio que está sendo administrado.
- É importante também avaliar os riscos de mercado (há mercado para os produtos/serviços), da concorrência, tecnologia, produtos concluídos a tempo, operacionais (administrativos) e de capital.



# Plano de Negócios

## *g ) Plano de Marketing*

- Um plano de marketing efetivo deve motivar e fidelizar os clientes.
- Atrair os clientes custa mais do que mantê-los satisfeitos.
- O plano de marketing deve conter:
  - Como fazer com que os clientes conheçam os produtos/serviços.
  - Que mensagem deve ser passada sobre os produtos e a companhia.
  - Veiculação e reforço da mensagem.
  - Como manter o volume real de vendas.

# Plano de Negócios

## *h ) Operações*

- Explicar claramente como são desenvolvidas as atividades diárias. É neste momento que as teorias são transformadas em práticas.
- Examinar as operações básicas é muito importante para o sucesso do planejamento e controle dos resultados (orçamento). Cada passo do processo deve ser avaliado e implementado.

**“90% do sucesso vem da execução apropriada dos planos”**

- São essenciais para os resultados da cia.
- Eficiência de custos e produtividade
- Proporciona vantagem competitiva

# Plano de Negócios

- As operações requerem recursos financeiros, que devem ser avaliados sobre:
  - Localização do negócio (loja de varejo tem de ser bem localizada)
  - Produção (método do processo)
  - Controle de estoques
  - Suprimentos e distribuição dos produtos (seleção de fornecedores, parcerias, eficiente distribuição etc.)
  - Serviços de atendimento ao cliente (assistência técnica, marketing de relacionamento etc.)
  - Pesquisa e desenvolvimento
  - Controle financeiro
  - Plano contingencial (cedo ou tarde a cia. enfrentará uma emergência e deverá estar preparada)

# Plano de Negócios

## *i ) Plano de Tecnologia*

- Toda empresa precisa atualizar-se tecnologicamente.
- As inovações tecnológicas são cada vez mais velozes e podem proporcionar diferenças competitivas; porém custam muito dinheiro e tem de ser recuperadas muito rapidamente.
- Atualmente a empresa possui redes de comunicação (intranets), redes neurais, sistemas integrados (ERP, SAP) etc.
- Considerações sobre Internet, “e-businesses”
- A Internet faz parte dos negócios.

# Plano de Negócios

- Cada cia. precisa ter no mínimo um “website”, com 4 objetivos principais:
  - **Transacional:** capacidade de fazer negócios pela Internet (e-commerce). Ex: Amazon.com
  - **Conteúdo:** Alguns sites contém informações gratuitas, cobradas pelo uso ou ambas que permitem o acesso do usuário a notícias, esportes etc.
  - **Promocional:** objeto de atrair consumidores em potencial. Em essência o website contém propaganda da cia. e é útil em vários tipos de negócios (p. ex.: viagens)
  - **Relacional:** é um método efetivo de reduzir custos e providenciar serviços aos clientes, parceiros, empregados etc.)

# Plano de Negócios

## *j ) Administração e Organização*

- O pessoal é a essência do sucesso. Muitos investidores aceitam o negócio pela qualidade das pessoas que irão dirigi-lo.
  - Experiência
  - Capacidade
  - Personalidade
- As pessoas devem ser escolhidas muito profissionalmente.
- Os dirigentes e os funcionários devem ser adequadamente remunerados, cada vez mais adota-se a participação nos resultados (bônus) como maior parcela da remuneração.

# Plano de Negócios

## ***k ) Responsabilidade Social***

- A cia. possui diversas responsabilidades, além de obter resultados. Terá mais sucesso se for:
  - Boa para negócios (éticos, sérios, etc.)
  - Boa para a comunidade
  - Boa para a economia
- Isso permite maior visibilidade da cia. imagem mais positiva, recrutamento de pessoal mais fácil, empregados mais motivados etc.

## ***l ) Desenvolvimento, objetivos e metas intermediárias***

- Devem ser feitas avaliações sobre os resultados na implantação dos planos, a fim de verificar se estão no caminho certo. O estabelecimento de estratégias e prioridades é fundamental na execução dos planos.

# Plano de Negócios

## m ) Finanças

- Há duas categorias de negociantes: os que são fascinados pelos números e os que se apavoram com eles. Cada decisão reflete em números, quer no *plano de negócios* quer nos demonstrativos financeiros (balanços).
- Os números devem ser resultantes de cuidadoso planejamento econômico-financeiro.
- Dentro do *P.N.*, os 3 itens financeiros mais importantes são:
  - Demonstração do Resultado
  - Planejamento do Caixa
  - Balanço
- E como peças auxiliares:
  - Origens e aplicações de recursos
  - Mutações do patrimônio
  - Gerenciamento dos custos
  - Notas explicativas e princípios contábeis adotadas



# Plano de Negócios

## 4. A Execução do Plano de Resultados (P.N.)

### *a ) Preparação, apresentação e divulgação do P.N.*

O P.N. é usado para:

- instrumento para levantar fundos (investimentos ou financiamentos)
- documento interno da cia. para guiar a implantação do orçamento anual ou plurianual
- recrutamento de pessoal chave

# Plano de Negócios

## *a ) Preparação, apresentação e divulgação do P.N.*

- Deve ser considerado quem deve receber o P.N., de maneira a causar o maior impacto e alcançar os objetivos pretendidos.
- Antes de circular o plano deve ser mencionada sua confidencialidade, principalmente para que seus concorrentes venham a conhecer seus planos e estratégias.
- Caso seja enviado externamente deve ser assinado um "Acordo de Confidencialidade".
- Porém, a melhor maneira de proteger a sua informação é a seletividade para quem o plano é enviado e manter uma codificação das cópias distribuídas.
- Após a edição e divulgação do plano, não é conveniente colocá-lo na Internet, exceto se houver uma "password" muito bem protegida.

# Plano de Negócios

## *b ) A execução do plano orçamentário para empresas em operação (plano periódico)*

- Após a preparação do orçamento e a sua viabilização, a cia. precisa examinar mais detalhadamente a implantação dos seus planos setoriais (marketing, produção, pessoal, serviços de terceiros etc.).
- Geralmente, o plano interno, pode tornar uma das três formas:
  - *Business Plan Periódico* (Detalhamento do plano orçamentário)
- Permite informações mais acuradas para a tomada de decisões. São feitas recomendações sobre ações específicas e objetivos esperados de desempenho em um determinado período (trimestre, p.ex.: Quartely Business Plan).

# Plano de Negócios

## ➤ *Goal Setting Plan*

- É provavelmente o mais largamente utilizado plano corporativo, com propósitos anuais ou periódicos.
- A função deste plano não é somente avaliar as condições presentes e passadas, mas estabelecer uniformemente objetivos específicos e mensuráveis que se espera de cada um dos departamentos e dos indivíduos que as dirigem.

## ➤ *Plano para solução de problemas*

- Um problema a ser resolvido pode ser confiado a um departamento ou a uma força tarefa. O processo consiste de:
  - Definir o problema e os obstáculos para resolvê-lo.
  - Nomear uma força tarefa, com integrantes de diversas áreas.
  - Alternativas viáveis de solução.
  - Recomendação de atividades específicas, responsáveis e prazos.

# O QUE VOCÊ ESTÁ PROPONDO FAZER?

## Produto / Serviço

- Proposta de valor
- Posicionamento na cadeia de valor



# QUEM IRÁ COMPRAR?

## EXISTE VANTAGEM COMPETITIVA?

**Produto / Serviço**

**Mercado**

- Estrutura
- Estratégia de atuação
- Competição
- Potencial de mercado

# COMO SERÁ FEITO?



**Produto / Serviço**

**Mercado**

**Operacionalização**

- Tecnologia
- Processos de produção e distribuição
- Relação com fornecedores e distribuidores

# QUEM IRÁ FAZER E GERENCIAR?

Produto / Serviço

Mercado

Operacionalização

**Organização**

- Equipe Gerencial
- Modelo organizacional



# ISTO DÁ DINHEIRO?



**Produto / Serviço**

**Mercado**

**Operacionalização**

**Organização**

**Finanças**

- Balanço, Fluxo de Caixa
- Necessidade de financiamento

# O CONTEÚDO DO PLANO DE NEGÓCIOS: OS 5 PILARES

**Produto / Serviço**

- Proposta de valor
- Posicionamento na cadeia de valor

**Mercado**

- Estrutura
- Estratégia de atuação
- Competição
- Potencial de mercado

**Operacionalização**

- Tecnologia
- Processos de produção e distribuição
- Relação com fornecedores e distribuidores

**Organização**

- Equipe Gerencial
- Modelo organizacional

**Finanças**

- Balanço, P&L, Fluxo de Caixa
- KPI's (IRR, ROCE, payback)
- Necessidade de financiamento

# Refletindo...

*A jornada empreendedora passa por uma estrada longa, cheia de imprevistos, e aparentemente sem fim.*

*Mas a recompensa é gratificante e traz sentido ao esforço empreendido. Afinal:*

*“A vida é uma oportunidade de ousar”...*

# DÚVIDAS ...

