



# Técnico em Vendas



# Empreendedorismo

**PROFESSOR: ANDRÉ LOIOLA**  
**CONTEÚDO: AULA 7 – PLANO**  
**DE NEGÓCIO: INTRODUÇÃO**  
**DATA: 22.05.2019**

# Atividade de aprendizagem

**1.** Colaboradores de uma empresa estão insatisfeitos com os benefícios proporcionados pela mesma. Eles não recebem além do necessário. Como realizar uma ação de endomarketing para melhorar o clima organizacional deste empresa, usando as teorias das necessidades? Exemplifique e justifique.

# AULA 7 – PLANO DE NEGÓCIO: INTRODUÇÃO

## Objetivos

Expor o que é um plano de negócio e qual a sua utilidade. Apresentar os principais itens para estruturação de um plano de negócio.

## 7.1 Importância e objetivo

Figura 7.1: Plano de negócio



Nesta aula será apresentado o plano de negócio como ferramenta de planejamento e monitoramento para o empreendimento que será implantado. Inicialmente será exposto o seu objetivo e a sua importância, e na sequência, sua elaboração com detalhes das seções que o compõem.

O plano de negócio é um instrumento que permite ao empreendedor orientar-se na tomada de decisão e acompanhar o desempenho do empreendimento. Para isso, o empreendedor analisa os itens que direcionam as metas, não permitindo desvios das estratégias estabelecidas, levando, assim, a empresa a obter resultados positivos.

# 1. CRIAR

Este instrumento faz o empreendedor refletir sobre a realidade que cerca o empreendimento, por isso o mesmo deve ser periodicamente atualizado a partir de uma reflexão da verdadeira posição da empresa no mercado que está inserido, sendo alterado conforme as variações do meio, suas estratégias e metas com foco no atendimento às necessidades dos clientes.

Com a elaboração de um plano de negócio, o empreendedor examina de perto cada elemento do empreendimento nas mais diversas perspectivas, assim, muitos problemas e falhas são identificados e tratados através deste processo de elaboração. Caso tais problemas não possam ser enfrentados e suas consequências sejam significantes, o fato de eles terem sido identificados já dá ao empreendedor a oportunidade de “abandonar a empreitada” antes de comprometer recursos com ela (GEM, 2005, p. 4).

# GESTÃO DO A MAINHÃ

Um plano de negócio bem elaborado representa uma oportunidade única para o futuro empreendedor pensar e analisar todas as facetas do novo negócio. Esse documento permite ao empreendedor analisar as várias perspectivas do empreendimento, excedendo suas limitações normais de ser humano, evitando que algum assunto seja descuidado e, com isso, que o negócio fracasse (KOTLER; KELLER, 2006).

P.D.C.A

MACRO MICRO

Em um plano de negócio, analisa-se tanto o ambiente interno do empreendimento, como o ambiente externo. Este deve conter a descrição do setor, a natureza jurídica do negócio, a estrutura organizacional da empresa, simulações de relatórios financeiros, um plano estratégico e um plano operacional. Para isso, devem-se seguir alguns passos: começar com o sumário executivo, onde estarão expostos itens como a missão e a visão do empreendimento; descrever as necessidades que a empresa vai atender incluindo também o papel da empresa em relação à responsabilidade social; descrever as características do mercado em que a empresa vai operar, mostrando também como o mercado está se comportando em relação ao seu produto; fazer um pequeno relatório sobre os sócios da empresa, além de um breve relatório dos recursos necessários para o começo do empreendimento (CHIAVENATO, 2005).

O plano de negócio é muito importante na medida em que serve como um instrumento de apresentação da empresa para diferentes públicos (PAVANI, 2000), tais como:

- Sócios potenciais (para vender parte do negócio e estabelecer acordos e direção).
- Parceiros (para estabelecer estratégias conjuntas).
- Bancos (para conseguir financiamentos).

ALIANA



# PROSPECÇÃO

- Pessoas intermediárias (para ajudar a vender os seus negócios para investidores, empresas de capital de risco, pessoas jurídicas e outros interessados).
- Gerentes (para estabelecer canal de comunicação).
- Executivos de alto nível (para aprovar e alocar recursos).
- Fornecedores (para outorgar crédito para compra de mercadorias e matéria prima).
- Gente talentosa que você deseja contratar para fazer parte da sua empresa.
- Para a própria empresa (para auxiliar na comunicação interna com os empregados).
- Clientes potenciais (para vender o produto/serviço).

No Quadro 7.1, há um esboço do plano de negócio desenvolvido pelo SEBRAE para ajudar os futuros empreendedores que ali procuram ajuda.

### Quadro 7.1: Principais itens de um plano de negócio

1. Ramo de atividade
  - Por que escolheu este negócio?
2. Mercado consumidor
  - Quem são os clientes?
  - O que tem valor para os clientes?
3. Mercado fornecedor
  - Quem são os fornecedores de insumos e serviços?
4. Mercado concorrente
  - Quem são os concorrentes?
5. Produtos/serviços a serem ofertados
  - Quais são as características dos produtos/serviços?
  - Quais são os seus usos menos evidentes?
  - Quais são as suas vantagens e desvantagens diante dos concorrentes?
  - Como criar valor para o cliente por meio dos produtos/serviços?
6. Localização
  - Quais são os critérios para a avaliação do local ou do "ponto"?
  - Qual é a importância da localização para o seu negócio?
7. Processo operacional
  - Como sua empresa vai operar etapa por etapa? (Como fazer?)
  - Como fabricar?
  - Como vender?
  - Como fazer o serviço?
  - Qual trabalho será feito? Quem o fará? Com que material? Com que equipamento?
  - Quem tem conhecimento e experiência no ramo?
  - Como fazem os concorrentes?
8. Previsão de produção, previsão de vendas ou previsão de serviços
  - Qual é a necessidade e a procura do mercado?
  - Qual é a sua provável capacidade de produção?
  - Qual é a disponibilidade de matérias-primas e de insumos básicos?
  - Qual é o volume de produção/vendas/serviços que você planeja para o seu negócio?
9. Análise financeira
  - Qual é a estimativa da receita da empresa?
  - Qual é o capital inicial necessário?
  - Quais são os gastos com materiais?
  - Quais são os gastos com pessoal de produção?
  - Quais são os gastos gerais de produção?
  - Quais são as despesas administrativas?
  - Quais são as despesas de vendas?
  - Qual é a margem de lucro desejada?

Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2005

## 7.2 Estrutura de um plano de negócio

### 7.2.1 Capa

ABNT

A capa é a primeira parte que o leitor terá contato, por isso ela deve ser sintética, clara e atrativa. Obrigatoriamente, deverá conter as seguintes informações: razão social da empresa, endereço completo, marca da empresa (se tiver), nome da pessoa ou pessoas que elaboraram o plano, mês e ano em que o plano foi elaborado e o número da cópia ou edição.

## 7.2.2 Índice

EXC. / ALTO  
PERT.

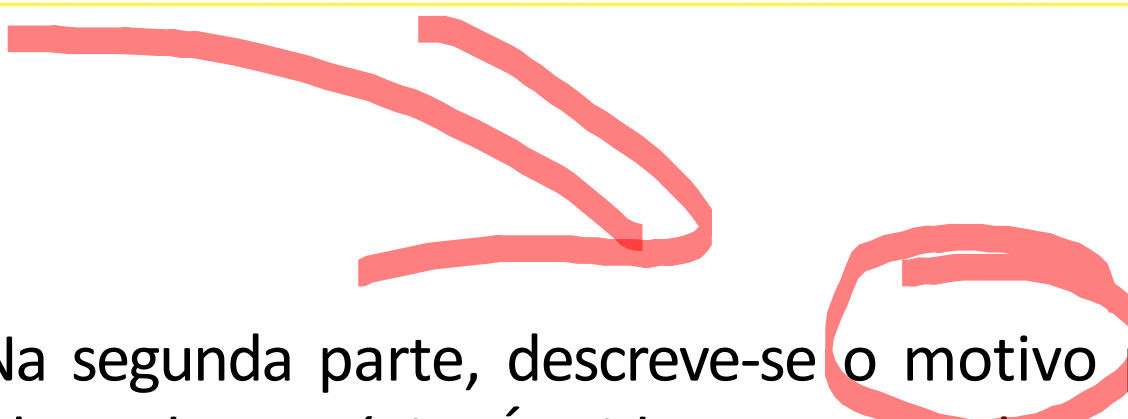
Apresenta a enumeração das partes na ordem em que aparecem no texto, precedido de indicativo numérico do título e subtítulos, seguido da indicação da página correspondente. A principal função do índice é indicar ao leitor do plano de negócio onde está localizada determinada parte, indicando de tal forma que a localização do item procurado possa ser feita rapidamente.

## 7.2.3 Sumário executivo

Esta é a seção mais importante do plano de negócio, pois é onde a empresa define o que ela pretende com o documento. Um sumário executivo capta e apresenta, de forma sucinta, a essência do plano. Ele é, na realidade, uma versão condensada do plano inteiro. O sumário executivo não é simplesmente uma declaração de fundo, nem mesmo uma introdução. Ele serve para contar ao leitor antecipadamente aquilo que você irá contar-lhes. Além de facilitar uma rápida compreensão, o sumário executivo deve atrair a atenção.

Muitos capitalistas de risco, investidores e financiadores indicam que não é raro uma proposta ser descartada sem que a leitura passe além do sumário. Embora o sumário executivo apareça no início do plano de negócio, ele deve ser escrito depois do plano ter sido completado. Somente após todo plano ter sido ponderado e redigido é que alguém é capaz de resumi-lo de forma eficaz e concisa.

Um sumário executivo consistente deverá ocupar apenas uma página, sendo composto de partes, e não mais do que quatro ou cinco parágrafos. Na primeira parte, deve-se fazer uma apresentação geral do negócio, respondendo as questões sobre a localização da empresa, o ramo de atuação, o tempo de existência, quem são os parceiros estratégicos e de importância no mercado, e a missão da empresa.



Na segunda parte, descreve-se o motivo pelo qual a empresa está elaborando um plano de negócio. É evidente que o plano de negócio está à procura de uma solução que propiciará à empresa a consecução de seus objetivos, mesmo assim é preciso, nesta etapa, descrever quais são os fatores críticos de sucesso e o que está impedindo a empresa de atingir seus objetivos. Já na terceira e última parte do sumário executivo, deve-se apresentar uma síntese da análise de mercado e das condições financeiras da empresa, ressaltando porque a empresa acredita que terá sucesso quanto aos objetivos do plano de negócio. Se as possibilidades de sucesso forem mensuradas, será necessário apresentar as estimativas neste ponto, pois os leitores são sensíveis a números de forma geral.

## 7.2.4 Descrição da empresa

Este tópico se refere à descrição da empresa no sentido de apresentá-la aos interessados no plano de negócio. Logo, devem aparecer itens como:

### 7.2.4.1 Identificação

São informações que têm como finalidade identificar a empresa através de sua existência jurídica (razão social, nome fantasia, endereço, Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica – CNPJ, inscrição estadual, inscrição municipal, data de fundação, telefone, fax, *e-mail*, *home page*, etc.).



(50%/50%)

## 7.2.4.2 Identificação dos sócios

São informações que têm por finalidade identificar os sócios da empresa (nome, perfil, atribuição e participação societária).

## 7.2.4.3 Definição do negócio

É fundamental que o empreendedor saiba claramente qual é o seu verdadeiro negócio, ou seja, qual atividade que a empresa realiza tão bem a ponto de conquistar e manter clientes. A identificação do core business possibilita ao empresário mais segurança na tomada de decisões e garante maior margem de acerto na identificação do seu público-alvo. É preciso tomar cuidado para não confundir negócio com produto ou serviço.



## 7.2.4.4 Histórico

MARCA

Faça um pequeno histórico das atividades da empresa, começando pela razão social, diferenciando-a do nome fantasia; lembre-se que uma empresa pode trabalhar com várias marcas para atender a vários segmentos de mercado. Assim, deve-se incluir a razão social da empresa, o nome fantasia e as marcas utilizadas.

É preciso esclarecer quando e porque a empresa foi fundada, a natureza dos produtos ou serviços, ou seja, se a empresa é manufatureira, varejista ou de serviços, e apontar o estágio de desenvolvimento em que ela se encontra atualmente: embrionária (sem nenhum produto ou serviço), recém-criada (nas fases iniciais de operação), em expansão (desenvolvendo novos produtos, procurando novos mercados), estável (mantendo a participação no mercado), ou em reposicionamento (mudando as linhas de produtos e a localização).

# VIRTUAN)

A constituição legal da empresa também deve ser destacada nesta secção, ou seja, deve-se explicar se a empresa é uma firma individual, limitada ou sociedade anônima, bem como o porquê de tal forma jurídica ter sido escolhida. Se a empresa for uma filial, torna-se necessário explicar onde está localizada a matriz e se a empresa for a matriz, explicar onde estão localizadas as filiais. É importante ainda salientar, no caso de sociedades, as razões pelas quais os sócios foram escolhidos, a contribuição de cada um para com a empresa, bem como os acordos para a admissão de novos sócios ou a saída de sócios da empresa.

## 7.2.5 Planejamento estratégico

Nesta seção do plano de negócio deve-se demonstrar o quanto a empresa conhece a si mesma e o que ela espera de si no futuro. Normalmente, as micro e pequenas empresas não fazem planejamento estratégico por julgarem muito teórico e pouco aplicável, porém isto representa um desvio administrativo irreparável. Um plano estratégico bem elaborado deverá ser composto de: missão da empresa, visão da empresa, análise das oportunidades e ameaças, cadeia de valores da empresa, análise dos pontos fracos e fortes, definição dos objetivos e definição das metas.

Segundo Kotler (1992), “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”. O objetivo do planejamento estratégico é orientar e reorientar os negócios e produtos da empresa, de modo que gere lucros e crescimento satisfatórios.

## 7.2.5.1 Missão

Para Drucker (1994), as organizações empresariais “existem para provocar mudanças nos indivíduos e na sociedade”. A missão é a razão de ser da organização, deve traduzir um sistema de valores e crenças em áreas de atuação, sem perder de vista a filosofia e a política da empresa. A declaração da missão deverá ser aplicável, caso contrário se tornará somente um conjunto de ideias bem intencionadas.

Exemplo de missão: empresa UNIMED.

“Promover saúde e qualidade de vida, buscando a satisfação dos clientes, cooperados e demais profissionais, com responsabilidade socioambiental”.

## 7.2.5.2 Visão

A visão é uma projeção das oportunidades futuras do negócio para permitir uma concentração de esforços na sua busca. É, assim, uma projeção do lugar ou espaço pretendido no qual almeja-se uma posição para a empresa e, a partir da articulação das aspirações de seus componentes no presente, conceber os eventos necessários para alcançá-los. A visão é uma intenção sobre onde desejamos que a organização esteja amanhã em seu ambiente e uma orientação sobre quais ações devemos adotar para que isso ocorra. Em suma, a visão refere-se a onde desejamos colocar a organização, dotando-a de uma força que a permita incorporar as atividades necessárias para alcançar a sua aspiração.

Exemplo de visão: empresa UNIMED.

“Ser reconhecida como cooperativa de excelência e a melhor promotora de saúde e qualidade de vida”.

### 7.2.5.3 Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta utilizada para examinar uma empresa e os fatores que afetam seu funcionamento. Este é o primeiro estágio de planejamento, o que ajuda o empresário a focar nos pontos principais da empresa. A sigla SWOT representa a primeira letra das palavras, em inglês: *strengths, weaknesses, opportunities e threats* (pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças). Os pontos fracos e fortes são fatores internos da empresa. Oportunidades e ameaças são fatores externos.

## a) Análise do ambiente interno: pontos fortes e fracos

Os pontos fortes diferenciam a organização, conferindo-lhe vantagens competitivas, e os pontos fracos caracterizam itens a serem melhorados pela organização, podendo gerar desvantagens, comprometendo o desenvolvimento dos negócios.

**Quadro 7.2: Análise do ambiente interno**

Pontos fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none"><li>• Vasto conhecimento em <i>marketing</i>, especializado na área.</li><li>• Um novo produto ou serviço inovador.</li><li>• A localização da empresa.</li><li>• Qualidade dos processos e procedimentos.</li><li>• Qualquer outro aspecto que adicione valor ao seu produto ou serviço.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de conhecimento em <i>marketing</i>.</li><li>• Produtos ou serviços semelhantes (ex. em relação a seus competidores).</li><li>• A localização do seu negócio.</li><li>• Baixa qualidade de seus produtos ou serviços.</li><li>• Reputação duvidosa.</li></ul>

Fonte: Adaptado de <http://www.marketingteacher.com/lesson-store/lesson-swot-portuguese.html>



## PESQUISA

### b) Análise do ambiente externo: ameaças e oportunidades do empreendimento

Ameaças são forças ambientais externas não controláveis pela organização que podem criar obstáculos ao pleno desenvolvimento dos negócios. Já as oportunidades são forças ambientais externas não controláveis pela organização que podem favorecer a ação estratégica, desde que aproveitadas adequadamente.

**Quadro 7.3: Análise do ambiente externo**

Ameaças	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A entrada de um novo competidor em sua área empresarial.</li> <li>• Guerra de preços com competidores.</li> <li>• Um competidor tem um novo produto ou serviço inovador.</li> <li>• A competição possui um melhor acesso aos canais de distribuição.</li> <li>• Taxas são introduzidas ao seu produto ou serviço.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Um mercado em desenvolvimento, por exemplo, a internet.</li> <li>• Fusões, junção entre empreendimentos ou alianças estratégicas.</li> <li>• Mudança para novas áreas do mercado, as quais oferecem melhores lucros.</li> <li>• Um novo mercado internacional.</li> <li>• Uma vaga no mercado causada pela ineficácia da competição.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de <http://www.marketingteacher.com/lesson-store/lesson-swot-portuguese.html>



## 7.2.5.4 Objetivos

ONDE? PQ?

São resultados abrangentes com os quais a empresa assume um compromisso definitivo. Devem funcionar como um potente motor, sendo capazes de impulsionar a empresa e as pessoas que nela trabalham. Sem sua força orientadora, dificilmente a empresa se moverá na direção certa. Para que um planejamento estratégico tenha êxito é necessário que os objetivos estejam plenamente definidos, tanto os de longo prazo quanto os de curto prazo. O principal motivo de se definir os objetivos de uma empresa é orientar a direção que deve ser seguida a fim de que a empresa cumpra sua missão e vá ao encontro de sua visão.

Os objetivos indicam as intenções gerais da empresa e o caminho básico para chegar ao destino desejado. Para alcançá-los, a empresa deve estar disposta a comprometer os recursos necessários. Os objetivos devem ditar opções de negócios, orientando o processo decisório em toda a organização. Eles também devem criar um elo indissolúvel entre as ações da empresa e sua missão.

### 7.2.5.5 Metas

QUANDO = PRAZO

As metas são declarações específicas que possuem uma correspondência direta com determinado objetivo, mostrando os passos que devem ser dados e quando. Não existe meta sem que ela esteja associada a números e datas, pois dessa forma é possível determinar se ela foi ou está sendo atingida.

Não devem existir metas isoladas; elas devem ser, sempre, consideradas em conjunto com os respectivos objetivos para se ter clareza em seu entendimento. Uma maneira simples de diferenciar objetivo de meta é relacionar o objetivo com palavras e a meta com números. As metas são as etapas necessárias para se alcançar os objetivos e devem ser **SMART**, ou seja, específicas, mensuráveis, atingíveis, relevantes e temporais. As metas devem se referir, sempre, a algo tangível e cada objetivo deve estar suportado por uma ou mais metas.

## 7.2.5.6 Fatores críticos de sucesso

Depois de identificados os pontos fortes e os pontos fracos e, analisadas as oportunidades e as ameaças, pode-se obter através do cruzamento desses dados, um levantamento dos fatores críticos de sucesso, fatores esses que se não acontecerem podem comprometer o empreendimento. Este levantamento deve ser feito regularmente dependendo da velocidade com que seu ambiente, seu setor e sua própria empresa mudam.

Para garantir que a empresa alcance seus objetivos, os fatores críticos de sucesso devem ser obtidos tendo em vista a superação dos pontos fracos e a otimização dos pontos fortes. Certifique-se de abordar cada uma das seguintes etapas em sua análise:

# VOCE S/A

- Descubra como eliminar possíveis pontos fracos da empresa, identificados em áreas nas quais você enfrenta ameaças graves de seus concorrentes e tendências desfavoráveis em um ambiente de negócios dinâmico.
- Identifique como capitalizar as oportunidades descobertas onde sua empresa tem pontos fortes significativos.
- Trace metas que corrijam possíveis pontos fracos identificados em áreas que contêm oportunidades potenciais.
- Crie ações para monitorar as áreas nas quais você identificou pontos fortes para não ser surpreendido no futuro por possíveis riscos latentes.

# Resumo

Nesta aula, você estudou sobre o que é um plano de negócio e qual sua utilidade. Além disso, viu como é estruturado o plano de negócio, suas principais características e sua execução.

# Atividades de aprendizagem

1. O que é um plano de negócio?
2. Para que serve um plano de negócio?
3. Por que um plano de negócio deve ser elaborado com informações precisas e reais?
4. O plano de negócio é mutável? Justifique.