



# Empreendedorismo



**PROFESSOR: ANDRÉ LOIOLA**  
**CONTEÚDO: AULA 8 – PLANO**  
**DE NEGÓCIO: ESTRUTURA DO**  
**PLANO DE NEGÓCIO**  
**DATA: 27.06.2019**

# AULA 8 – PLANO DE NEGÓCIO: ESTRUTURA DO PLANO DE NEGÓCIO

## Objetivos

Apresentar a estrutura de um plano de negócio.

## 8.1 Produto ou serviço

O empreendedor deve planejar a adequada linha de produtos e serviços que atenda as necessidades identificadas para os seus clientes. De fundamental importância para o seu sucesso, o planejamento dos **produtos** e **serviços** que serão ofertados pelo empreendimento requisita a identificação de alguns itens:

- **Tecnologia utilizada** – caso o produto e/ou serviço inclua alguma inovação tecnológica, deverá ser especificada, bem como o tempo previsto para sua obsolescência.
- **Fluxo do processo** – a descrição das etapas do processo pode ser feita através da construção de um **fluxograma** que mostre todos os passos desde o **contato com o cliente, produção e venda do produto, prestação do seu serviço, assistência técnica**, etc. O fluxograma torna mais fácil a identificação no caso da análise dos processos das entradas e de seus fornecedores, das saídas e de seus clientes, bem como de pontos críticos do processo.

- **Situação da propriedade intelectual** (patentes e registros de desenhos industriais) – são títulos de propriedade temporária sobre uma invenção, modelo de utilização ou desenho industrial, outorgados pelo Estado aos inventores ou autores, pessoas físicas detentoras de direitos sobre a criação..

A proteção conferida pela patente e pelo registro de desenho industrial é, portanto, um valioso e imprescindível instrumento para que as invenções e criações industrializáveis se tornem um investimento rentável.

- **Alianças estratégicas necessárias** – em determinados momentos pode valer a pena para seu negócio delegar tarefas a terceiros, como divulgação, comercialização, embalagem, distribuição, assistência técnica, etc. Em alguns casos pode-se pensar em parceria, em outros, em terceirização.

Para decidir corretamente, algumas questões podem ser de grande valia na reflexão: o negócio necessita ou pode vir a necessitar de um parceiro estratégico? Em que ponto? Como será a operacionalização? Qual o grau de mudança que será necessário para efetivação da aliança? Quais os reais benefícios gerados por esta estratégia?

Com o correto planejamento dos produtos e serviços a serem ofertados, é hora de pensar na real produção, relacionando os recursos necessários. O empreendedor deve ser criterioso com o planejamento de todas as suas ações, pois este é o esqueleto que sustentará seu empreendimento.

## 8.1.1 O ciclo de vida dos produtos

Segundo Kotler e Keller (2006), ao dizer que um produto possui um ciclo de vida faz-se necessário aceitar os seguintes fatores:

- Os produtos têm vida limitada.
- As vendas dos produtos passam por estágios distintos, cada um deles com desafios, oportunidades e problemas diferentes para as empresas.
- Os lucros sobem e descem nos diferentes estágios do ciclo de vida do produto.

- Os produtos necessitam de diferentes estratégias financeiras, de produção, de *marketing*, de compras e de recursos humanos de acordo com cada estágio do seu ciclo de vida.
- Os produtos necessitam de diferentes estratégias financeiras, de produção, de *marketing*, de compras e de recursos humanos de acordo com cada estágio do seu ciclo de vida.
- Os produtos possuem um ciclo de vida que passa por quatro etapas clássicas de desenvolvimento, possuindo características específicas em cada uma delas. As etapas do ciclo de vida de um produto são:



## a) Desenvolvimento, introdução ou lançamento do produto.

- Crescimento lento de vendas.
- O lucro ainda é inexistente, sendo necessárias grandes despesas de lançamento.
- É preciso muito dinheiro para atrair distribuidores e convencê-los a criar estoques do produto.

Nesta fase, o produto requer altos investimentos em tecnologia, propaganda, distribuição e embalagem/***design***. Aqui, o lucro é negativo.

## b) Crescimento.

- Rápida aceitação do mercado e melhoria significativa no lucro.
- O mercado apresenta uma abertura à expansão.
- Os concorrentes novos entram no mercado, introduzem novas características nos produtos e expandem o número de canais de distribuição.
- As vendas crescem com muita rapidez, causando uma redução na relação gastos promocionais *versus* receita de vendas.

Nesta fase, a empresa recupera todos os investimentos e o lucro aumenta.

## c) Maturidade

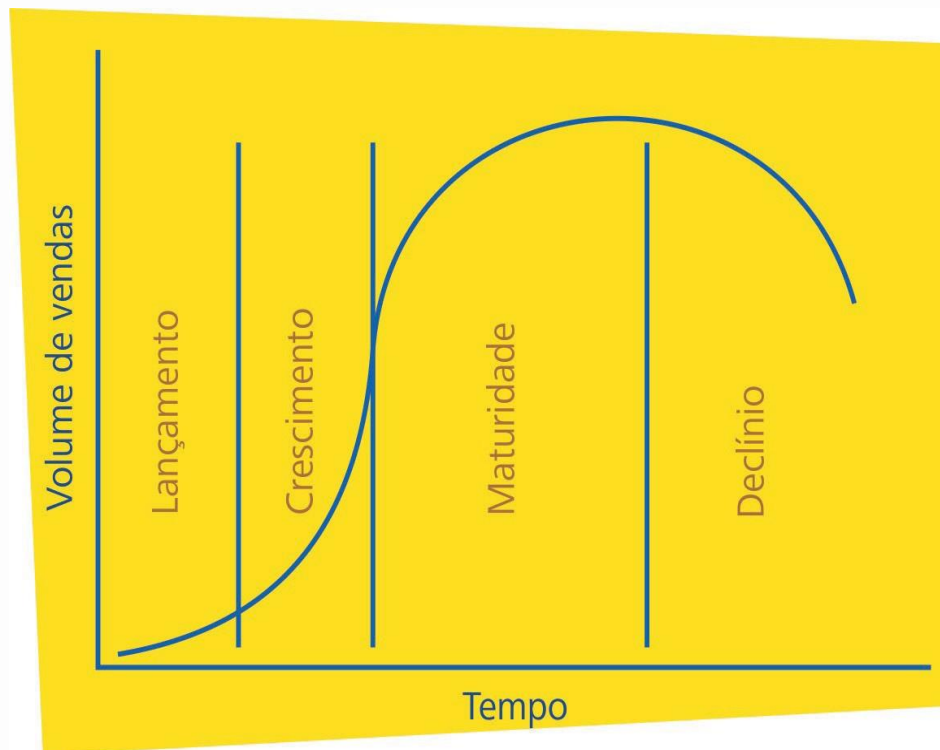
- Redução no crescimento de vendas, pois o produto já foi aceito pela maioria dos consumidores potenciais.
- Esta fase demora mais do que a anterior e apresenta grandes desafios para a administração de *marketing*.
- O lucro estabiliza-se até entrar em declínio, graças ao aumento das despesas de *marketing*.

A fase de maturidade pode ser dividida em:

- Maturidade do crescimento – a taxa de crescimento de vendas começa a declinar.
- Maturidade decadente – o nível absoluto de vendas começa a declinar e os consumidores começam a mudar para outros produtos ou para um substituto.

## d) Declínio

- Forte queda nas vendas e no lucro.
- É o momento de desaceleração, eliminação ou revitalização com a introdução de um novo produto/serviço.
- A queda nas vendas ocorre por diversas razões, incluindo avanços tecnológicos, mudanças nos gostos dos consumidores e aumento da competição doméstica com a entrada de concorrentes estrangeiros.



**Figura 8.1: Ciclo de vida dos produtos**

## 8.2 Análise de mercado

De acordo com Kotler e Keller (2006), o mercado consumidor “é o conjunto de todos os consumidores potenciais que compartilham de uma necessidade ou desejo específico, dispostos e habilitados para fazer uma troca que satisfaça essa necessidade ou desejo”. Para conhecer as reais necessidades do mercado consumidor e, a partir delas, planejar suas ações, é imprescindível que seja feita sua quantificação, ou seja, sua segmentação.

- **Segmentação de mercado** – é a ação de identificar e classificar grupos diferentes de consumidores, representando um esforço para o aumento da precisão do alvo de uma empresa. A segmentação de mercado pode ser adotada em quatro níveis: segmentos, nichos, mercado local e individual. O segmento é formado por um grupo grande de possíveis compradores identificáveis em um mercado. Já o nicho é um grupo mais restrito de compradores, tipicamente um pequeno mercado, cujas necessidades não estão sendo bem atendidas. O mercado local é constituído por grupos de consumidores locais (áreas comerciais, vizinhanças, lojas individuais, etc.), com programas preparados sob medida, conforme as necessidades e desejos. O mercado individual é o último nível de segmentação e leva ao “segmento de um comprador”, “*marketing* customizado” ou “*marketing* um a um”.

- **Seleção do mercado alvo** – após a empresa ter identificado suas oportunidades de segmentos de mercado, é preciso avaliar os vários segmentos e decidir quantos e quais deles visar.
- **Análise da concorrência** – para preparar uma estratégia de mercado eficaz é preciso estudar os concorrentes, bem como os consumidores atuais e potenciais, identificando-se as estratégias, objetivos, forças, fraquezas e padrões de reação de seus concorrentes. É preciso também desenvolver um sistema de inteligência competitivo e eficaz, assim os administradores poderão formular suas estratégias com maior facilidade.



- **Relação dos principais fornecedores** – não se deve esquecer que o fornecedor é um importante elo da corrente que leva o produto ou serviço até o consumidor final. Delegar funções é importante, mas não se deve esquecer de manter um bom relacionamento com o fornecedor. Dessa forma, será possível ter sempre presente as novidades em termos de fornecimento e negociar o melhor para sua empresa. Além disso, é importante saber qual o grau de dependência com o fornecedor e até que ponto uma falha dele poderá ser fatal para o seu empreendimento.

## 8.3 Estratégia de *marketing*

Segundo Chiavenato (2005) “a palavra *marketing* vem do inglês *market*, que significa mercado. O *marketing* corresponde a todas as atividades da empresa que visam a colocação de seus produtos/ serviços no mercado consumidor”. O *marketing* está voltado completamente para o mercado e para o cliente, e sua principal função é fazer com que os produtos e os serviços da empresa cheguem da melhor maneira possível ao consumidor final.

# 1. Marketing

O objetivo do *marketing* é conhecer tão bem o cliente que os produtos ou serviços a ele oferecidos sejam de tal forma apropriados que se vendam sozinhos. É uma ferramenta fundamental para a empresa se solidificar, um aliado importante para proporcionar o crescimento dos negócios num mercado cada vez mais competitivo. O *marketing* é dividido em 4 P's (*marketing mix*). Vamos conhecê-los a seguir:

**a) Produto** – direcionar o produto para atender as necessidades e expectativas do cliente- alvo escolhido, no segmento de mercado definitivo. Diz respeito às características físicas, serviços adicionais, níveis de qualidade, acessórios, instalação, instruções, garantias, atendimento, linhas de produto, embalagem, *design* e marca.

**b) Preço** – estabelecimento de preço de acordo com o mercado e a concorrência. Conforme Shimoyama e Zela (2002, p. 12),

Ao se elaborar a estratégia do preço de um produto deve-se considerar o seguinte: ele deve ser suficientemente alto, para proporcionar lucro a quem o está produzindo ou comercializando, porém não pode ser tão alto que desestimele a compra. Afinal, sempre se procura comprar produtos mais baratos. Ele também deve ser suficientemente baixo, a fim de que o produto seja atrativo aos clientes. Contudo, não deve ser demasiadamente baixo, pois pode depreciar o produto aos olhos dos clientes, que podem pensar que há algo de errado com o produto ou serviço, além de não ser interessante produzi-lo e comercializá-lo, pois não gerará lucro significativo.

Deve-se levar em consideração o grau de flexibilidade, o nível de ciclo de vida do produto, as características geográficas, os descontos e os concorrentes.

**c) Promoção** – planejamento e desenvolvimento de eventos promocionais.

Pode ser através de composto promocional: venda pessoal, venda direta, propaganda, promoção de vendas, publicidade e relações públicas.

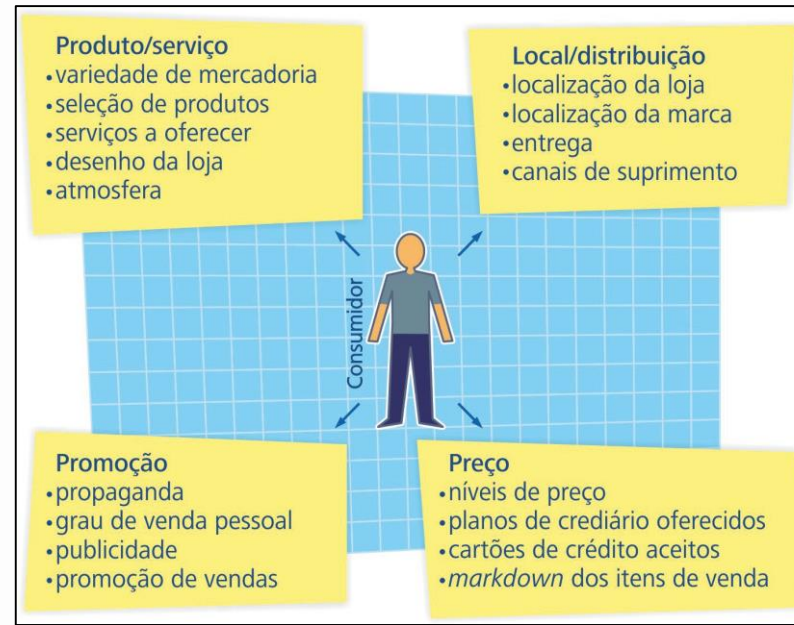
A principal função da estratégia da promoção é criar no consumidor consciência pelo produto, fazendo com que esse compre e sinta a necessidade e satisfação pelo produto/serviço adquirido. As principais estratégias de promoção são: seleção de mídias, propaganda e vendas.

**d) Praça, canal de distribuição ou ponto de venda** – colocação do produto/serviço nos pontos de venda adequados. Tipos de canais de distribuição, exposição ao mercado, tipos de intermediários, logística.

As principais estratégias de distribuição são:

- **Estrutura de canal** – utiliza processo intermediário para a venda ao consumidor final. Pode ser direta ou indireta e alcança o máximo de consumidores possíveis com baixo custo.
- **Canal múltiplo** – ocorre quando existem dois ou mais canais de distribuição dos produtos e serviços. Através deste canal se obtém grande acesso a cada segmento do mercado para aumentar os negócios.

**Figura 8.2: Elementos do mix de marketing para varejo**



## 8.3.2 A internet como ferramenta de *marketing*

Além das estratégias de *marketing* citadas acima, hoje existe também o *marketing* feito através da internet.

A partir de 1990, a internet revolucionou o mundo dos negócios, possibilitando ao consumidor ampliar as alternativas de escolha e o nível de controle sobre suas decisões de compra. Isso tudo pode ser feito de qualquer lugar.

Entre as principais ferramentas atuais de *marketing* na *WEB*, temos:

- a) **Website (hotsite)** – *sites* especiais criados para campanhas ou produtos novos, chamados *hotsites*.
- b) **E-mail marketing** – *e-mails* enviados para consumidores com notícias ou promoções.
- c) **Marketing de busca** – o SEM (*Search Engine Marketing*) consiste em oferecer conteúdo, serviço ou produto ao usuário usando os mecanismos de buscas.
- d) **Marketing em redes sociais** – as redes sociais são excelentes espaços para se fazer publicidade. Anunciar nas páginas das comunidades que reúnem pessoas com interesses comuns é algo que pode ser bastante eficiente em sua estratégia de comunicação na *WEB*.



**e) Publicidade gráfica** – os *banners* e *gadgets* de diversos tipos e formatos foram a primeira grande sensação da publicidade na internet. É uma ferramenta importante para se comunicar com os internautas quando eles não estão fazendo pesquisas nos mecanismos de buscas ou se relacionando nas redes sociais.

**f) Chats e fóruns** – nos *chats* e fóruns pode-se estabelecer uma relação direta com os usuários, permitindo que eles esclareçam as suas dúvidas com algum representante da empresa ou que debatam entre si sobre um determinado tema.

**g) Advergames** – para algumas campanhas é interessante criar joguinhos que façam o usuário interagir com uma marca ou produto específico. Isto é *advergames*, ou publicidade através de jogos, que pretende usar o caráter lúdico dos jogos para criar um bom relacionamento entre cliente e produto ou ainda para levar um produto ao conhecimento do cliente.

**h) Marketing viral** – um caráter da internet é a sua descentralização e a possibilidade de um ponto disseminar uma informação para vários outros que, por sua vez, a dissemina para outros. Isso pode ser usado pelo *marketing* e, quando esses casos ocorrem, são chamados de *marketing* viral. Geralmente são vídeos, imagens ou textos interessantes, engraçados ou inusitados que um internauta compartilha com a sua rede de contatos.

Essas são apenas algumas das possibilidades que a internet oferece. Através delas é possível desenvolver várias ações interessantes, capazes de gerar resultados bastante positivos.

## 8.4 Recursos necessários ao empreendimento

A identificação dos recursos humanos, materiais e financeiros, necessários para a produção ou prestação de um serviço também deverá constar no plano de negócio, bem como as respectivas fontes para obtenção dos mesmos.

## 8.4.1 Recursos humanos

O recurso humano se refere à qualificação e ao número de pessoas. Entre as principais características, o profissional que desempenha esta função deve:

- a) Escolher pessoas que supram as necessidades e carências da empresa, com iniciativa e que sejam ambiciosas.
- b) Sempre transmitir seu entusiasmo para os seus colaboradores.
- c) Fazer com que os colaboradores se comprometam com a empresa.
- d) Delegar autoridade, sem renunciar à responsabilidade.

- e) Treinar a equipe.
- f) Não deixar faltar material de apoio para execução das tarefas.
- g) Estar sempre pronto para ouvir queixas e sugestões.
- h) Promover encontros de confraternização.
- i) Repartir ganhos e realizar os pagamentos em dia.

O segredo da política de pessoal consiste em manter sempre os colaboradores motivados. A motivação não ocorre somente através de maior remuneração. Partindo do pressuposto que você contratará pessoas independentes e ambiciosas, experimente delegar autoridade (a autoridade do funcionário não suplanta a responsabilidade do empresário). Não perca a oportunidade de demonstrar, sempre que possível, seu entusiasmo pelo empreendimento. Esta é a melhor forma de manter os colaboradores motivados.

## 8.4.2 Equipamentos e materiais permanentes

Envolve espaço físico: metragem quadrada, pé-direito mínimo, ventilação, iluminação e instalações mínimas (bancadas de suporte, isolamento termo acústico, piso antiderrapante, revestimento anticorrosivo, etc.).

## 8.4.3 Recursos materiais

Estão inseridos aqui os insumos e demais materiais integrantes direta ou indiretamente do processo, como é o caso do desenvolvimento da embalagem do produto. A embalagem possui características de proteção para o produto e, em alguns casos, compõe forte apelo às vendas.

**Outros recursos necessários** – planejamento do sistema de armazenagem e distribuição física dos produtos; atividades de promoção, quando houver a necessidade de desenvolver panfletos técnicos de vendas, baseados em dados de testes e projeto; planejamento para futuras alterações do produto e do processo, visando permitir modificações sugeridas pelos consumidores.

## **8.4.4 Recursos financeiros**

Os recursos financeiros estimam o montante necessário para implantação e operacionalização do negócio.



## 8.5 Análise financeira

### 8.5.1 Aspectos financeiros

O estudo de viabilidade econômica tem como objetivo avaliar o plano de investimento a ser realizado, evidenciando a viabilidade ou a inviabilidade do projeto. Algumas instituições financeiras solicitam que o estudo de viabilidade econômica e financeira seja realizado com uma ferramenta da própria instituição.

A análise financeira deve conduzir o empreendedor a responder as seguintes questões:

- a) As receitas serão capazes de cobrir todas as despesas, pagar o investimento e proporcionar um retorno importante?
- b) Quais serão as despesas e os custos para produzir a quantidade desejada, estocá-la e fazê-la chegar até os revendedores?
- c) Qual o tempo de retorno desses investimentos?
- d) Qual é o volume de recursos financeiros para manter a empresa funcionando, ou seja, o dinheiro para pagar matéria-prima, pessoal e despesas como água, luz, telefone, etc.?

A seguir, sugestões de itens para compor o plano financeiro:

- Investimento fixo:

- Depreciação.

- Custos/despesas indiretas:

- Custos diretos.

- Despesas diretas.

- Formação de preço.
- Receita operacional.
- Demonstrativos de resultados esperados.
- Ponto de equilíbrio.
- Investimento inicial total.
- Taxa de remuneração do capital.
- Prazo de retorno do investimento.

É importante lembrar que o empreendedor pode utilizar uma assessoria contábil e financeira, mas deve possuir os conhecimentos adequados para acompanhar o trabalho e direcionar o plano financeiro de acordo com sua visão do negócio.

Os principais demonstrativos a serem apresentados no plano financeiro são (sugere-se que sejam projetados para 3 a 5 anos):

**a) Balanço patrimonial** – trata-se do principal demonstrativo financeiro e reflete a posição da empresa em um determinado momento, normalmente ao final do exercício. É constituído pelo **ativo** (bens e direitos), **passivo** (obrigações e parcela de financiamento obtido de terceiros) e **patrimônio líquido** (recursos dos proprietários aplicados na empresa). Desenvolvido normalmente por um contabilista, segue a regra simples em que:  $\text{ativo} - \text{passivo} = \text{patrimônio líquido}$ .

Quadro 8.1: Constituição do balanço patrimonial
<b>Ativo</b>
<b>Circulante</b> – são contas que estão constantemente em giro, sendo a conversão do dinheiro, feita no máximo, no próprio exercício social.
<b>Realizável no longo prazo</b> – bens e direitos que se transformarão em dinheiro no próximo exercício.
<b>Permanente</b> – são bens e direitos que não se destinam à venda e têm vida útil, nos casos de bens, vida longa.
<b>Passivo</b>
<b>Circulante</b> – são obrigações exigíveis que serão liquidadas no próprio exercício social.
<b>Exigível no longo prazo</b> – obrigações liquidadas com prazo superior a um ano.
<b>Patrimônio líquido</b>
São os recursos dos proprietários aplicados na empresa.
Fonte: <a href="http://www.contabilidadesimples.com.br/contabilidade/3121-Composio-Balano-Patrimonial-Acordo-com-Classificao-Lei-1194109.html">http://www.contabilidadesimples.com.br/contabilidade/3121-Composio-Balano-Patrimonial-Acordo-com-Classificao-Lei-1194109.html</a>

## b) Demonstrativo de Resultados do Exercício

(DRE) – a demonstração do resultado é um resumo ordenado das receitas e despesas da empresa em determinado período. Da receita total, deve-se subtrair os impostos, abatimentos e devoluções concedidas. Da receita líquida, deve-se deduzir os custos de comercialização para chegar ao lucro bruto. Em seguida, subtraem-se as despesas operacionais, assim denominadas por representarem os gastos necessários para que as receitas sejam alcançadas.

**Quadro 8.2: Demonstrativo de Resultados do Exercício (DRE)**

Item	Explicação
Receita Bruta	Total geral das vendas
(-) deduções	Impostos, devoluções.
= Receita Líquida	
(-) Custos do Período	Gastos referentes à produção e à comercialização, ou aos serviços prestados.
= Lucro Bruto	
(-) despesas	São gastos necessários para que a atividade seja desenvolvida (atividades administrativas, de vendas e financeiras).
= Lucro Operacional	
(+ / -) Receita/Despesa não operacional	Não proveniente das operações.
= Lucro antes do Imposto de Renda	
(-) Imposto de Renda	
= Lucro Líquido	

Fonte: Adaptado de <http://www.contabeis.com.br/artigos/801/conceito-objetivos-e-estrutura-da-dre>

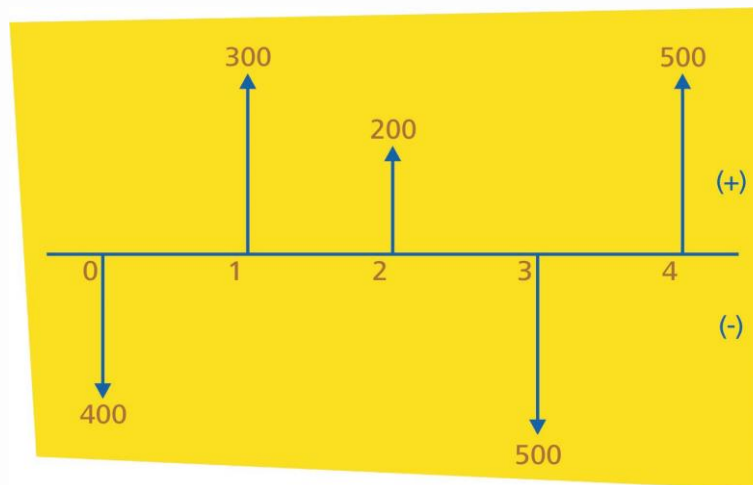
**c) Fluxo de caixa** – são os pagamentos e recebimentos de dinheiro efetuados por uma empresa, ou realizados durante um projeto. É a representação gráfica, de forma clara, das variações do fluxo de caixa em diferentes instantes de tempo. É a principal ferramenta de planejamento financeiro do empreendedor, a qual consiste em compilar os dados de entrada e saída de caixa (depósitos e retiradas), projetados em determinado tempo.

**Quadro 8.3: Modelo de relatório de fluxo de caixa**

Mês/Ano	Semana 1		Semana 2		Semana 3		Total	
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado
Saldo inicial de caixa								
Dinheiro								
Cheque pré-datado								
Duplicatas a receber								
Cartão de crédito								
Outros recebimentos								
<b>Total de entradas</b>								
Impostos sobre venda								
Pagamento a fornecedores								
Pró-labore								
Salários								
Encargos								
Benefícios								
Água								
Luz								
Telefone fixo								
Telefone celular								
Provedor de internet								
Internet								
Propaganda e marketing								
Despesas bancárias								
Comissões a vendedores								
Honorários contábeis								
Pagamento de serviços								
Combustíveis								
Despesas com veículos								
Materiais de escritório								
Aluguel								
Condomínio								
Compra de equipamentos								
Pagamento de financiamentos								
Outras despesas								
<b>Total de saídas</b>								
Saldo operacional								
<b>Saldo final</b>								
Fonte: Autores								



**Figura 8.3: Diagrama de fluxo de caixa**

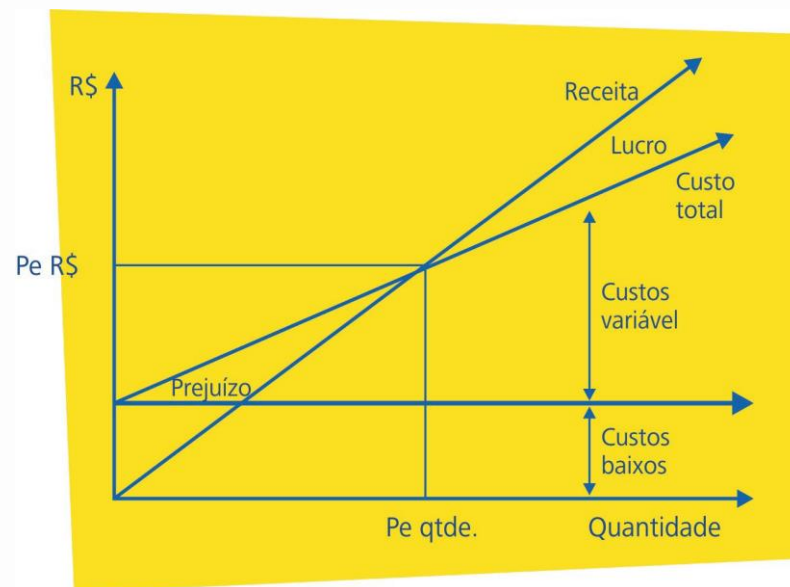


Para um melhor entendimento do fluxo de caixa:

- A escala horizontal representa o tempo (anos, meses, semanas, etc.).  
Escolhe-se o tempo mais adequado ao problema.
- As setas acima da linha horizontal representam as entradas de caixa ou receitas: valores positivos.
- As setas abaixo da linha horizontal representam as saídas de caixa ou despesas: valores negativos.
- Despesas e receitas são consideradas como se ocorressem no fim dos períodos estabelecidos.

**d) Ponto de equilíbrio** – é o ponto no qual a receita proveniente das vendas equivale à soma dos custos fixos e variáveis. É de grande utilidade, visto que possibilita ao empresário saber em que momento seu empreendimento começa a obter lucro, tornando-se, assim, uma importante ferramenta gerencial.

**Figura 8.4: Ponto de equilíbrio**



## 8.5.2 Técnicas de análise de investimentos

Entre as principais técnicas de investimentos podemos citar:

**a) Prazo de *payback*** – esta técnica mede o tempo necessário para a recuperação do capital inicialmente investido, utilizando para isso o fluxo de caixa. Apresenta algumas fraquezas por não considerar o tempo em relação ao valor do dinheiro e não considerar os fluxos de caixa recebidos após o prazo de *payback*.

**b) Fluxo de caixa descontado** – é a melhor técnica para se avaliar as decisões de investimentos, pois compara o valor presente dos futuros fluxos de caixa com o montante inicial investido. Pode ser realizada por meio de 02 métodos: VPL (Valor Presente Líquido) e TIR (Taxa Interna de Retorno).

- **VPL** – traz os futuros fluxos de caixa para valor presente e depois se sub- trai o investimento inicial. Se o VPL for positivo, então o projeto é viável. Caso contrário, o projeto deverá ser rejeitado.
- **TIR** – envolve cálculos mais apurados e complexos, pois, para o cálculo da TIR, deve-se descobrir a taxa de retorno (K) que fornece um valor presente líquido igual a zero.

No plano de negócio é importante que se mostre tanto o Valor Presente Líquido (VPL) do projeto quanto a Taxa Interna de Retorno (TIR) e o prazo de *payback*, pois são os primeiros índices que os investidores observam.

Com este estudo concluído, define-se a viabilidade positiva ou negativa do empreendimento a ser implantado.

## Resumo

Nesta aula, apresentamos as principais estruturas de um plano de negócio, bem como suas principais características. Aprendemos sobre produto, serviço, análise de mercado, estratégia de *marketing*, recursos necessários ao empreendimento e análise financeira.

# Atividade de aprendizagem

1. Monte um plano de *marketing*, apresentando o diferencial competitivo existente e os quatro P's do *marketing*. Além disso, apresente um Demonstrativo de Receita do Exercício (DRE) para o período de vigência do plano de negócio.