

**ANEXO III**

**ROTEIRO PARA ELABORAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS**

O plano de negócios deverá conter:

1 - Resumo Executivo

2 - Produtos/Serviços

3 - Mercado

4 - Capacidade Empresarial

5 - Estratégia de Negócio

6 - Plano de marketing

7 - Planejamento e Desenvolvimento do Projeto

8 - Plano Financeiro

9 - Anexos

## **1 – Resumo Executivo:**

Nesta seção do plano o empreendedor apresenta um breve resumo da empresa ou negócio, sua história, área de atuação, foco principal e sua missão. É importante que esteja explícito ao leitor o objetivo do documento (ex.: requisição de financiamento junto a bancos, capital de risco, apresentação da empresa para potenciais parceiros ou clientes, apresentação de projeto para ingresso em uma incubadora etc.). Devem ser enfatizadas as características únicas do produto ou serviço em questão, seu mercado potencial, seu diferencial tecnológico e competitivo. Tudo isso, de maneira sucinta, sem detalhes, mas em estilo claro. Recomenda-se que esta seção tenha cerca de 01 a 02 páginas, no máximo.

## **2 – O Produto/Serviço:**

### **2.1 – Características**

Deve-se relacionar aqui as principais características dos produtos e processos da empresa, para que se destinam, como são produzidos, os recursos utilizados, fatores tecnológicos envolvidos, etc.

### **2.2 – Diferencial tecnológico**

Relaciona-se neste item o diferencial tecnológico dos produtos e processos da empresa em relação à concorrência.

### **2.3 – Pesquisa e desenvolvimento**

A empresa deve cultivar um plano de desenvolvimento de novos projetos, produtos e tecnologias, que atendam às demandas futuras do mercado e deve expressar, neste item, quais suas perspectivas para o futuro.

## **3 – O Mercado**

### **3.1 – Clientes**

Neste item deve-se descrever quem são os clientes ou grupos de clientes que a empresa pretende atender, quais são as necessidades destes clientes potenciais e como o produto/serviço poderá atendê-los. É fundamental procurar conhecer o que influencia os futuros clientes na decisão de comprar produtos ou serviços: qualidade, preço, facilidade de acesso, garantia, forma de pagamento, moda, acabamento, forma de atendimento, embalagem, aparência, praticidade etc.

### **3.2 – Concorrentes**

Aqui deve-se relacionar os principais Concorrentes, que são as pessoas ou empresas que oferecem mercadorias ou serviços iguais ou semelhantes àqueles que serão colocados no

mercado consumidor pelo novo empresário. Deve-se descrever quantas empresas estão oferecendo produtos ou serviços semelhantes, qual é o tamanho dessas empresas e, principalmente, em que a empresa nascente se diferencia delas.

### **3.3 – Fornecedores**

Os Fornecedores são o conjunto de pessoas ou organizações que suprem a empresa de equipamentos, matéria-prima, mercadorias e outros materiais necessários ao seu funcionamento.

### **3.4 – Participação no Mercado**

Identifica-se, neste item, a fatia de mercado da empresa, dentre os principais concorrentes. Para que o empreendedor possa planejar a participação desejada, deve, neste item realizar uma pesquisa de mercado (investigar informações como tamanho atual do mercado, quanto está crescendo ao ano, quanto está crescendo a participação de cada concorrente, nichos pouco explorados pelos concorrentes).

## **4 – Capacidade Empresarial**

### **4.1 Empresa**

#### **4.1.1 – Definição da Empresa**

Neste item deve-se descrever a empresa, seu histórico, área de atuação, sua razão social, estrutura legal, composição societária, etc.

#### **4.1.2 – Missão**

A missão da empresa deve refletir a razão de ser da empresa, qual o seu propósito e o que a empresa faz; corresponde a uma imagem/filosofia que guia a empresa.

#### **4.1.3 – Estrutura Organizacional**

Demonstrar como a empresa será estruturada/organizada (ex.: área comercial, administrativa, técnica, etc.) relacionando a área de competência de cada sócio nesta estrutura e suas atribuições.

#### **4.1.4 – Parceiros**

Neste item, deve-se identificar os parceiros do negócio, a natureza da parceria e como cada um deles contribui para o produto/serviço em questão e para o negócio como um todo.

### **4.2 – Empreendedores**

#### **4.2.1 – Perfil Individual dos Sócios (Formação/Qualificações)**

Elabora-se um breve resumo da formação, qualificações, habilidades e experiência profissional dos sócios.

Se os empreendedores desejarem disponibilizar o currículo completo dos sócios, devem colocá-lo em anexo.

## **5 – Estratégia de Negócio**

Neste item, o empreendedor deve despertar para o fato de que para que sua empresa obtenha êxito, terá que planejar seu negócio. A partir da análise já feita nos itens anteriores, deve identificar as oportunidades e as ameaças que o ambiente lhe apresenta; identificar os pontos fortes e fracos de sua empresa; definir objetivos a alcançar; identificar estratégias que permitirão o atingimento destes objetivos e encontrar maneiras de colocar estas estratégias em prática.

### **5.1 – Ameaças e Oportunidades**

Com base no que pesquisou e escreveu até o momento, e evidentemente com base em tudo o que sabe sobre seu negócio, o empreendedor deve ter identificado um conjunto de oportunidades que poderá explorar para crescer e ter sucesso, bem como um conjunto de ameaças, que deverá administrar adequadamente para resguardar sua empresa do fracasso.

Na identificação das ameaças e oportunidades o empreendedor deve olhar para fora de sua empresa e buscar os mais diversos aspectos que podem afetar seu negócio: concorrentes, mercado consumidor, legislação, tecnologia, etc.

### **5.2 – Pontos fortes e fracos**

Neste item, o empreendedor deve olhar para dentro de sua empresa - disponibilidade de recursos, disponibilidade de pessoal, qualificação do pessoal, rede de parcerias, etc. Quais são os pontos fortes e os pontos fracos desta estrutura interna?

### **5.3 – Objetivos**

De maneira bem sucinta, o que a empresa quer conquistar? É isto que este item deve esclarecer. Os objetivos da empresa devem ser definido de maneira quantitativa, passível de mensuração.

### **5.4 – Estratégias**

Levando em consideração as ameaças e oportunidades que já identificou em seu ambiente de negócio e os pontos fortes e fracos que identificou internamente na sua empresa, o empreendedor deverá identificar e definir as estratégias, ou seja, os caminhos que irá trilhar para chegar aos objetivos propostos. As estratégias afetam a empresa como um todo e definem sua postura perante o mercado. Estão relacionadas ao longo prazo.

É em função das estratégias aqui definidas que serão elaborados os planos operacionais (sugeridos nos itens a seguir).

Alguns aspectos nos quais o empreendedor deverá refletir ao definir as estratégias são: Os investimentos para implantação e crescimento da empresa serão feitos com recursos próprios ou será buscado recurso externo? No caso de recursos externos, que tipo de recurso o empreendedor vislumbra obter? Quais parcerias serão estabelecidas para a decolagem do negócio? Qual segmento do mercado será explorado (a empresa irá se posicionar inicialmente frente a um determinado público identificado ou irá atacar em diversas frentes)? A empresa irá

se diferenciar de seu concorrente em função de preço ou qualidade? E outras questões que correspondam a fatores críticos ao sucesso do negócio em questão, segundo a percepção do empreendedor.

## **6 – Plano de marketing**

O Plano de Marketing apresenta como o empreendedor pretende vender seu produto/serviço e conquistar seus clientes, manter o interesse dos mesmos e aumentar a demanda, sempre de acordo com a estratégia definida anteriormente acerca do posicionamento da empresa no mercado. Deve abordar seus métodos de comercialização, diferenciais do produto/serviço para o cliente, política de preços, projeção de vendas, canais de distribuição e estratégias de promoção/comunicação e publicidade.

### **6.1 – Estratégias de Vendas**

Descreve-se aqui qual o público-alvo ao qual o produto/serviço será dirigido e como será apresentado para venda. Aqui o empreendedor deve explicitar o argumento central de venda que irá adotar, ou seja, o que será enfatizado em seu produto/serviço como ponto forte para que ele seja atrativo a seu público alvo.

### **6.2 – Diferencial Competitivo do produto**

O empreendedor deve deixar claro qual o valor ou benefícios adicionais que seus clientes obtêm quando escolhem sua empresa em lugar da concorrência.

Toda empresa deve concentrar esforços para alcançar desempenho superior em uma determinada área de benefício para o consumidor; pode esforçar-se para ser líder em serviços, em qualidade, em estilo, em tecnologia etc. O empreendedor deve identificar a vocação de sua empresa e enfatizá-la, porque é muito difícil liderar em todas as áreas.

### **6.3 – Distribuição**

Aqui deve-se identificar e determinar os possíveis canais de distribuição para disponibilizar o produto/serviço, no local, tempo e quantidade certos, para melhor atender às necessidades do consumidor. A distribuição deve ser feita de maneira adequada para que seja possível dominar o seu nicho no mercado, através da maximização das vendas, alavancagem de marca, valor agregado, satisfação e lealdade dos clientes.

### **6.4 – Política de preços**

Neste item será indicada a estratégia de preços a ser adotada pela empresa e as margens de lucro praticadas. É interessante listar um ranking de preços que permita um comparativo com a concorrência. O empreendedor deve demonstrar a lógica de sua estratégia: Por que o preço praticado é efetivamente o melhor preço em termos de resultado para a empresa? É melhor porque permite maior volume de vendas? É melhor porque oferece maior margem de lucro? Neste segundo caso, o cliente estará disposto a pagar por esta maior margem? Por quê? Enfim, o empreendedor deve buscar subsídios (em outras partes do próprio plano de negócios) para demonstrar que existe harmonia entre as diversas estratégias propostas.

### **6.5 – Projeção de vendas**

Estima-se o quanto a empresa pretende vender ao longo do tempo, levando-se em conta a participação de mercado planejada.

O empreendedor pode optar por adotar a técnica de cenários. Ou seja, ao invés de fazer uma única projeção, o que pode ser considerado extremamente arriscado num contexto de tanto incerteza e instabilidade como o atual, o empreendedor pode fazer, por exemplo, três projeções: uma tendencial (se as coisas continuarem como estão...), uma pessimista (se isto ou aquilo der errado...) e uma otimista (se isto ou aquilo der certo...). O empreendedor que se sente confortável para fazer estas diferentes projeções de maneira coerente e fundamentada comprova bom conhecimento de seu ambiente de negócios, porque precisa ter noção de tendências acerca das mais diversas variáveis que podem afetar sua empresa.

### **6.6 – Serviços Pós-venda e Garantia**

Neste item o empreendedor pode apontar os serviços pós-venda e de garantia que a empresa oferece para seu cliente.

## **7 – Planejamento e Desenvolvimento do Projeto**

Evidentemente, antes de se vender alguma coisa, é preciso ter um produto/serviço. Portanto, é preciso fazer um planejamento para o desenvolvimento “físico” do projeto. A pergunta chave é: quanto tempo será necessário até que a empresa possa começar efetivamente a vender?

### **7.1 – Estágio atual**

Apresenta-se o estágio em que se encontra o projeto em questão.

### **7.2 – Cronograma**

Deve ser apresentado um cronograma esperado para a conclusão do projeto.

### **7.3 – Gestão das Contingências**

O empreendedor deve apontar as principais dificuldades que poderão ser enfrentadas pela empresa durante o desenvolvimento do projeto e descrever as estratégias que serão utilizadas para reduzir ou eliminar o impacto destas dificuldades.

## **8 – Plano Financeiro**

No plano financeiro, apresentam-se, em números, todas as ações planejadas para a empresa. Algumas perguntas chave que o empreendedor deverá responder neste item são: Quanto será necessário para iniciar o negócio? Existe disponibilidade de recursos para isto? De onde virão os recursos para o crescimento do negócio? Qual o mínimo de vendas necessário para que o negócio seja viável? O volume de vendas que a empresa julga atingir torna o negócio atrativo? A lucratividade que a empresa conseguirá obter é atrativa?

### **8.1 – Investimento Inicial**

Especifica-se neste item o custo com as instalações, suprimentos, equipamentos e mobiliário necessários para a implantação do negócio. Estas especificações ajudarão no levantamento do investimento fixo – ativo permanente - necessário para implantação da empresa.

### **8.2 – Receitas**

No item "6.5 – Projeção de Vendas" o empreendedor já definiu a projeção das suas vendas esperadas para o horizonte de cinco anos. Com estes dados em mãos, juntamente com a determinação do preço a ser praticado pelo seu produto ou serviço, poderá visualizar suas vendas em termos de valores, as quais denominamos de receitas.

### **8.3 – Custos e Despesas**

Neste item deverão ser levantados todos os valores que serão despendidos para a produção do produto/serviço que a empresa está se propondo. Deverão ser levantados tanto os custos de produção quanto as despesas relativas ao suporte à produção como à administração, vendas etc.

### **8.4 – Fluxo de caixa**

O fluxo de caixa é um instrumento que tem como objetivo básico, a projeção das entradas (receitas) e saídas (custos, despesas e investimentos) de recursos financeiros por um determinado período de tempo. Com o fluxo de caixa, o empreendedor terá condições de identificar se haverá excedentes ou escassez de caixa durante o período em questão, de modo que este constitui um importante instrumento de apoio ao planejamento da empresa (especialmente na determinação de objetivos e estratégias).

### **8.5 – Demonstrativo de Resultados / Lucratividade Prevista**

Com base nos valores já identificados, relativos às entradas e saídas da empresa, o empreendedor poderá utilizar a planilha “Demonstrativo de Resultados” para chegar à lucratividade de seu negócio.

A partir disso, terá condições de apurar informações cruciais como o retorno que terá sobre o capital investido na empresa e o prazo de retorno sobre o investimento inicial.

### **8.6 – Ponto de Equilíbrio**

O cálculo do ponto de equilíbrio ajuda o empreendedor a encontrar qual o nível de vendas em que a receita será igual a todas as saídas de caixa da empresa. Isto é importante porque indica qual o nível mínimo de vendas que a empresa deverá manter para que não opere com prejuízo.

### **8.7 – Balanço Patrimonial**

No caso de empresas já constituídas, é conveniente apresentar o balanço patrimonial, que possibilita a visualização das disponibilidades e obrigações de curto e longo prazo da empresa e, assim, uma avaliação da solidez da empresa.

**9 – Anexos**

Curriculum Vitae dos principais sócios/gerentes e referências profissionais, se houver.

Ilustrações dos produtos, se houver.

Estudos de mercado, se houver.