

# OFICINA DE PLANO DE NEGÓCIOS



**Hand-drawn Business Plan Office Background:**

- Top Left:** A vertical list of numbers: 35, 12, 23. Below them is a pie chart with sections labeled A, B, C, D, E, F.
- Top Center:** A coordinate system with a curve and a point labeled  $\pi/4$ . To its right is a checklist:
  - Lorem ipsum dolor
  - sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore
- Top Right:** A line graph titled "Revenue" with "Time" on the x-axis. To its left is a list: Objectives, Resources, Workflow, Results. Below this is a Venn diagram with three overlapping circles labeled I, II, III.
- Middle Left:** A staircase diagram labeled "Improvement". Below it is a table:

	X1	Y1
A		
B		
C		
D		
E		
F		
- Middle Right:** A 3D pyramid diagram with vertices labeled  $\alpha_1, \alpha_2, \alpha_3$  and base points  $P_1, P_2, P_3$ . To its right is a graph with points  $x_1, x_2$ .
- Bottom Left:** A bar chart with a clock icon. Below it is a cloud labeled "Ideas".
- Bottom Center:** A globe labeled "Resources". To its right is a computer monitor and keyboard.
- Bottom Right:** A bar chart with five bars labeled I, II, III, IV, V. Below it is a staircase diagram labeled "Improvement" and a square root symbol  $\sqrt{3892}$ .
- Other Elements:** Scattered throughout are various icons: "OK!", "O.K.", "KO", a thumbs down, a lightbulb, a gear, a pie chart, a line graph, a coordinate system, a checklist, and various mathematical symbols like  $\pi/4$ ,  $\alpha_1, \alpha_2, \alpha_3$ ,  $P_1, P_2, P_3$ ,  $x_1, x_2$ ,  $\alpha_1, \alpha_2$ ,  $\delta_1, \delta_2$ ,  $\alpha_4$ .

## Sumário

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>3</b>
<b>1. Sumário Executivo.....</b>	<b>4</b>
<b>2. Análise de mercado.....</b>	<b>5</b>
2.1 Clientes.....	6
2.2 Concorrentes.....	7
2.3 Fornecedores.....	8
<b>3. Plano de Marketing.....</b>	<b>8</b>
3.1 Produto (Posicionamento).....	9
3.2 Preço.....	9
3.3 Praça (Canais de Distribuição).....	10
3.4 Promoção .....	11
<b>4. Plano Operacional.....</b>	<b>11</b>
4.1 Layout ou Arranjo Físico.....	11
4.2 Capacidade produtiva, comercial e de prestação de serviço.....	12
4.3 Processos Operacionais.....	12
4.4 Necessidade de Pessoal.....	13
<b>5. Plano Financeiro.....</b>	<b>13</b>
5.1 Análise de Investimentos.....	14
5.2 Projeções Financeiras.....	18
5.3 Indicadores Chave.....	22
<b>6. Construção de Cenários.....</b>	<b>23</b>
<b>7. Quadro de Avaliação Estratégica.....</b>	<b>24</b>
<b>8. Avaliação do Plano de Negócios.....</b>	<b>25</b>
<b>9. Referências Bibliográficas.....</b>	<b>25</b>

## INTRODUÇÃO

Sendo uma ferramenta indispensável, tanto àquele que deseja empreender, quanto a quem já iniciou um negócio, o Plano de Negócios é um documento que consolida as ideias com o objetivo de examinar a viabilidade do negócio, compreender os aspectos mercadológicos, financeiros e operacionais.

Nessa fase de planejamento, o empreendedor alinha as informações de como será seu empreendimento e a maneira como ele será administrado. É uma chance para testar estratégias, construir cenários e se permitir errar, evitando assim prejuízos na vida real.

Um documento final bem elaborado permitirá:

- Alinhar as ideias, tornando-as em planejamento e ação;
- Acompanhar todas as fases do desenvolvimento do negócio, prevendo e, caso seja preciso, fazendo as alterações necessárias;
- Definir metas e prazos para execução das ações;
- Diminuir riscos e incertezas;
- Ser utilizado para captação de recursos financeiros e parceiros para o negócio.

O Plano de Negócios é dividido em partes para facilitar seu entendimento e preenchimento.



## 1. Sumário Executivo



Inicia-se com o resumo, que deverá fornecer uma visão geral e atrativa do plano, mostrando as vantagens competitivas e o diferencial do seu negócio, despertando o interesse do leitor para continuar a leitura.



### PARA REFLETIR

- O que é o negócio?
- Quais os principais produtos e/ou serviços?
- Quem serão seus principais clientes?
- Qual a localização de sua empresa?

- Qual o montante de capital a ser investido?
- Qual será o faturamento mensal?
- Qual o lucro esperado?
- Em quanto tempo espera que o capital investido retorne?

Apesar de o resumo compreender a parte inicial do plano, recomenda-se que ele seja elaborado após a conclusão do mesmo, pois o conhecimento desenvolvido será mais profundo e detalhado. A missão da empresa é a razão de sua existência, e é criada de acordo com a maneira que deseja ser reconhecida pelos clientes.



Exemplo: Missão da Natura: Nossa razão de ser é criar e comercializar produtos e serviços que promovam o Bem-Estar/Estar Bem.

---

No momento de cadastrar as informações sobre os sócios, deve-se inserir os dados pessoais, perfil profissional (formação, conhecimentos, habilidades e experiências anteriores) e descrever suas atribuições, de forma que as competências sejam favoráveis ao empreendimento.

Nessa fase serão acrescentados os dados da empresa: Nome, CNPJ (caso já possua), o setor econômico em que atua (Agropecuária, Indústria, Comércio ou Prestação de serviços), além de se definir o enquadramento tributário da empresa (Regime Simples, Lucro Real e Lucro Presumido).

Por fim, é importante deixar claro de onde virão os recursos que serão utilizados para empreender, se originados dos sócios, investidores, financiamentos, entre outros.

## **Análise de mercado**



A análise de mercado apresenta o entendimento do ambiente competitivo da empresa, seus



clientes, concorrentes, fornecedores, além do ambiente onde a empresa atuará.

## 2.1 Clientes:

A análise dos clientes deve ser realizada com bastante cuidado, pois é para eles que os esforços serão direcionados.

O empreendedor precisa conhecer muito bem o seu público-alvo e, mesmo que esteja focando em mais de um segmento, deve considerar os principais e pesquisar a fundo sobre eles, pois eles serão os principais responsáveis pelo sucesso.

Existem empresas especializadas em fazer pesquisa de mercado, mas é possível que o próprio empreendedor a faça, através de entrevistas, aplicando questionários e observando a concorrência.

 Sendo pessoas físicas.	 Sendo pessoas jurídicas.
<ul style="list-style-type: none"><li>• Qual a faixa etária de seus clientes?</li><li>• Em sua maioria, os clientes são do sexo masculino ou feminino?</li><li>• Quanto média de renda mensal de seus clientes?</li><li>• Qual é a escolaridade de seus clientes?</li><li>• Em que localidade mora seus clientes?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Em que ramo atuam?</li><li>• Possuem filial? Onde?</li><li>• Qual a sua capacidade de pagamento?</li><li>• Como se comportam em relação ao produto ou serviço que você irá oferecer?</li><li>• Que quantidade e com qual frequência compram esse tipo de produto ou serviço?</li><li>• Onde costumam comprar?</li><li>• Que preços pagam atualmente por esse produto ou serviço similar?</li></ul>

## 2.2 Concorrentes

Os concorrentes são empresas que atuam no mesmo ramo de atividade ou produtos similares que o escolhido para se trabalhar. A fim de se analisar vantagens e evitar os erros percebidos nos negócios concorrentes pode-se usar uma tabela avaliativa, que liste pontos fortes e fracos de demais empresas observadas no mercado.

	Concorrente 1	Concorrente 2	Seu negócio
Qualidade dos produtos/ serviços			
Preço			
Condições de pagamento			
Localização			
Atendimento prestado			
Pré-venda, venda e pós-venda			
Serviços especializados			
Garantias oferecidas			
Horário			

Preenchida a tabela, é possível chegar a conclusões estratégicas, através das seguintes reflexões:



- Qual o seu diferencial?
- Sua empresa possui vantagens competitivas sobre os concorrentes?
- O mercado comporta outra empresa do ramo ou já está saturado?





### **2.3 Fornecedores**

Fazer uma pesquisa com no mínimo 3 potenciais fornecedores é importante para estar em posição vantajosa no momento da compra de matéria-prima e insumos. Há que se considerar que muitos fornecedores exigem quantidade mínima de compra.

Assim que se identificar os fornecedores para a empresa, independente de realizar a compra, o contato deve ser mantido constantemente, pois a realização de orçamentos periódicos aumenta as chances de tomar decisões mais assertivas.

A análise dos fornecedores pode ser realizada com base nos seguintes pontos:

- **Produtos:** Quais são os itens que esse fornecedor oferece?
- **Localização:** Onde este fornecedor está instalado?
- **Análise do preço:** Em relação a outros fornecedores do mesmo produto, como está o preço deste, abaixo do mercado, na média do mercado, acima do mercado?
- **Prazo de entrega:** Em quanto tempo esse fornecedor entrega o produto?
- **Condições de Pagamento:** Quais são as condições de pagamento que esse fornecedor oferece?

## **3. Plano de Marketing**

O plano de marketing está relacionado à estratégia que será adotada pela empresa, planejando e conduzindo ações, que resultarão no sucesso do lançamento e venda do produto no mercado.


No Plano de Marketing, deve-se abordar os 4P's do Marketing: Produto (posicionamento), Preço, Praça (Canais de Distribuição) e Propaganda e Promoção. A estratégia de vendas está relacionada diretamente com o Plano de Marketing da empresa e busca estabelecer a modo como irá vender o produto/serviço. Para isto, se leva em conta os 4P's mencionados:



### 3.1 Produto (Posicionamento)

Neste tópico você deverá descrever detalhadamente seu produto e/ ou serviços, como: funcionalidade, cor, tamanho, sabor, embalagem, e outros. Em caso de serviços, descreva o passo a passo de como ele acontece, sua finalidade, e outros.

Em seguida deve-se fazer o posicionamento do produto e da empresa em relação ao segmento de mercado, de forma que possa atender às expectativas dos clientes. Mostre os diferenciais em relação aos concorrentes, o que a empresa está fazendo para tornar o produto com boa aceitação no mercado, as modificações e inovações que estão sendo realizadas.



**PARA REFLETIR**

- O que o cliente espera do produto?
- Quais atributos ele precisa ter?
- Como ele será usado?
- Qual a imagem o produto/serviço quer passar?
- Como pretende trabalhar essa marca?

### 3.2 Preço

O preço dependerá do valor do seu produto do ponto de vista do consumidor, devendo cobrir seus custos, despesas e a margem de lucro determinada. O preço está relacionado ao benefício percebido pelo consumidor.

Neste tópico deve-se definir qual será o preço (barato ou caro) e como ele será cobrado para o cliente (venda única, mensalidade, custo variável, etc.).



## PARA REFLETIR

- De que maneira são estabelecidos os preços? Existe política de preços?
- Os preços são baseados nos custos mais margem?
- Existe concorrência em preços? Porque eles são diferentes dos da concorrência?
- Sua estratégia de vendas visa grande demanda?
- O cliente é fortemente influenciado pelo preço? Ele valoriza a qualidade do produto em relação ao preço?
- Como estabelecer uma política de penetração em determinados mercados?

### 3.3 Praça (Canais de Distribuição)

Deve-se determinar onde o produto vai ser disponibilizado, se será através de ponto de venda, *ecommerce*, revendedores, etc. Neste tópico também é importante definir maneiras de distribuição e entrega do produto/serviço.




## PARA REFLETIR

- Em quais locais (ou tipos de mídias) o cliente procura seu produto?
- Como você pode acessar esses canais?
- Quais são os seus canais de venda?
- Onde seus concorrentes estão?
- Existem canais complementares que você pode aproveitar?

### 3.4 Promoção

A promoção é um estímulo ao marketing usada para gerar demanda do produto ou serviço. A finalidade da promoção é poder dizer ao público alvo que você tem aquele produto ou serviço que atende a demanda do consumidor. Os objetivos da promoção são informar, persuadir e lembrar.

É necessário definir as estratégias de divulgação online e offline que serão utilizadas para fazer a promoção e propaganda do produto ou serviço.



## PARA REFLETIR

- Em quais mídias você pretende anunciar?
- Qual é a projeção de custos que você tem para cada mídia?
- Qual impacto essas estratégias terão nas vendas?

## 4. Plano Operacional



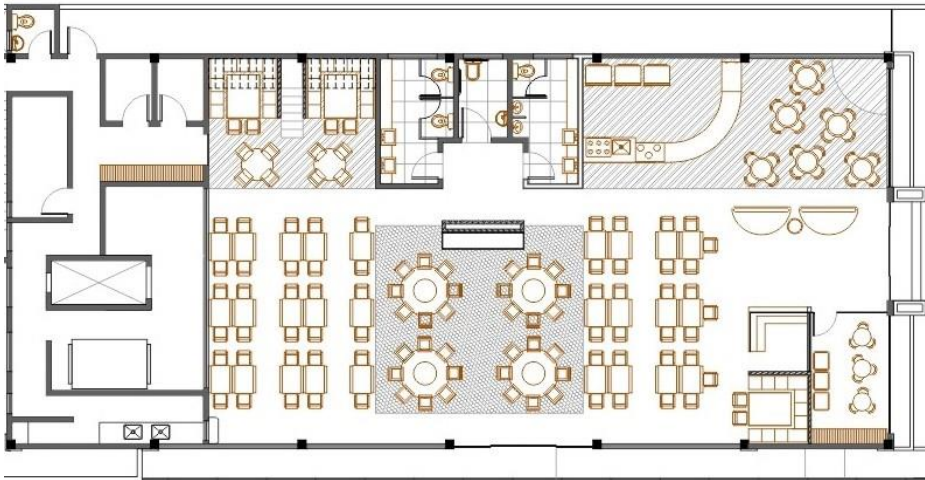
### 4.1 Layout ou Arranjo Físico

É literalmente a forma como o espaço físico da sua empresa será organizado. Aqui é onde se planeja a disposição dos recursos e pessoas da sua empresa (máquinas, equipamentos, móveis, matéria-prima, prateleiras e gôndolas).

A definição de um bom layout pode trazer vantagens como aumento da produtividade, redução de desperdícios, retrabalhos, além da melhora na comunicação entre as pessoas e os setores da empresa.

Algumas atividades específicas são regidas por legislação que exigem certos critérios a serem obedecidos quanto ao arranjo físico. Atualmente existem diversas empresas e profissionais qualificados para a elaboração desse esquema, otimizando os espaços e recursos disponíveis

de cada empresa.



Fonte: <http://barbonnipizzaria15.blogspot.com.br/2015/06/layout.html>

#### 4.2 Capacidade produtiva, comercial e de prestação de serviço



É a capacidade que a empresa tem em produzir ou prestar um serviço, em um determinado período. Aqui, é preciso considerar a capacidade dos fornecedores entregarem os insumos, a capacidade para armazenamento e distribuição dos produtos, a quantidade que máquinas e equipamentos conseguem produzir, etc.

Tal informação é importante a fim de identificar quantos clientes podem ser atendidos, com a estrutura existente. Isso possibilita o melhor aproveitamento dos recursos, além de diminuição de tempo ocioso.

Fatores como sazonalidade, tamanho de mercado são importantes e devem ser considerados para o cálculo mais preciso da capacidade.

#### 4.3 Processos Operacionais



Nessa parte, é preciso definir como a empresa funcionará, considerando todas as suas atividades, etapa a etapa. É preciso descrever detalhadamente as fases desde a compra de

matéria-prima, até o pós venda com o cliente. Rotinas administrativas também devem ser consideradas, bem como os equipamentos, máquinas e pessoas responsáveis.

#### 4.4 Necessidade de Pessoal



É o levantamento de quem fará o que para que a empresa funcione, incluindo sócios, familiares e pessoas a serem contratadas. Criar uma tabela, especificando, as funções, as atividades relacionadas e quem as fará, as qualificações necessárias, requisitos mínimos, quantidade de pessoas, pode ser uma ferramenta a ser explorada.

É importante observar que determinadas funções podem exigir piso salarial, acordos coletivos de classe, etc, que poderão ser consultados em sindicatos ou conselhos regionais.

#### 5. Plano Financeiro



O Plano Financeiro define estimativa numérica do negócio. Determina-se o total de recursos a ser investido no empreendimento e viabilizando a decisão sobre a forma eles serão obtidos (necessidade de financiamento externo ou não). Além disso, é nessa etapa que são feitas as projeções financeiras que auxiliarão nas tomadas de decisão, bem como serão calculados os indicadores chave que servirão como guias de gestão e de análise na viabilidade do empreendimento, tais como ponto de equilíbrio, rentabilidade, lucratividade, retorno sobre investimento, entre outros.

Os dados serão estudados divididos nas seguintes seções:

- Análise de Investimentos;
- Projeções Financeiras;

- Indicadores Chave.

## 5.1 Análise de Investimentos

Para calcular os investimentos, é necessário listar tudo aquilo que o empreendimento precisa para que possa iniciar suas operações. Esses investimentos podem ser divididos em fixos, pré-operacionais e capital de giro.

- Investimentos Fixos: São todos os bens que necessitam ser comprados para que a empresa tenha um bom funcionamento. Entre eles: maquinário, móveis, utensílios, veículo, ferramentas, etc. Deve-se listar a quantidade e o valor de cada item a ser adquirido. É importante lembrar que nesse momento a objetividade é um ganho competitivo, então deve-se considerar apenas itens realmente essenciais ao funcionamento da empresa.
- Investimentos Pré-Operacionais: Compreendem os gastos realizados antes da abertura da empresa, como reformas do imóvel e taxas de registro da empresa.
- Capital de Giro: Corresponde aos recursos necessários para operacionalizar o negócio – compra de matéria prima, financiamento de venda, pagamento de despesas.

A compra de matéria-prima deve ser feita considerando todo o material necessário para a fabricação dos produtos a serem vendidos. É importante observar quais os itens são realmente necessários, qual é a capacidade de produção da empresa, o potencial de mercado para esses produtos, de forma que os recursos sejam utilizados da melhor forma.

A empresa deve manter ainda, uma capacidade de financiamento das vendas, o chamado caixa mínimo. Isso significa a quantidade de dinheiro que a empresa precisa ter disponível, de forma a cobrir os custos, até que os recebíveis comecem a efetivamente entrar em caixa, ou seja, é uma reserva financeira que a empresa precisa manter.

Para o cálculo da necessidade de capital de giro e do caixa mínimo, precisamos fazer algumas estimativas de vendas. Essas projeções são possíveis de ser realizadas, com base em todo estudo de mercado realizado anteriormente, concorrentes e fornecedores, são grandes fontes de informações na apuração desses dados.

A seguir, são exemplificados os cálculos dessas projeções:

### Contas a Receber: Cálculo do prazo médio de vendas

O prazo que os clientes têm para pagar suas compras. Assim, estima-se:

Forma de Venda	Porcentagem de vendas	Prazo	Média Ponderada (Porcentagem de vendas x Prazo em número de dias)
À vista	30,00%	0 dias	0
À prazo	30,00%	30 dias	9
À prazo	40,00%	60 dias	24
		<b>Prazo médio total:</b>	<b>33 dias</b>

Conclui-se que a empresa leva em média 33 dias para receber as vendas feitas a prazo.

### Fornecedores: Prazo Médio de Compras

É o prazo que os fornecedores concedem para pagamento dos produtos/serviços adquiridos.

Exemplo:

Forma de Compra	Porcentagem de Compras	Prazo	Média Ponderada ( Porcentagem de compras x Prazo em número de dias)
À vista	60,00%	0 dias	0
À prazo	40,00%	30 dias	12
		<b>Prazo médio total:</b>	<b>12 dias</b>



Considerando o exemplo apresentado, a empresa possui, em média, o prazo de 12 dias para pagamento de seus fornecedores.

### **Estoques: A necessidade média de estoques**

É o tempo compreendido entre a compra do produto junto ao fornecedor, e a venda para o cliente. Quanto maior for o tempo de permanência do produto em estoque, maior será a necessidade de capital de giro.



Exemplo: A mercadoria fica 10 dias parada dentro da empresa: Prazo de estoque = 10 dias.

---

### **Necessidade líquida de capital de giro em dias**

É a diferença entre os recursos da empresa que estão fora do caixa (contas a receber + estoques) e os recursos que estão em caixa, mas não pertencem à empresa (fornecedores). Se o resultado for positivo, indica o quanto o caixa ficará descoberto. Caso o resultado seja negativo, significa que os recursos entram em caixa antes que os pagamentos para terceiros sejam feitos.

Analisando os exemplos anteriores, tem-se o seguinte:

<b>Recursos da empresa fora do caixa (Contas a receber + estoque)</b>	<b>Número de dias</b>
Contas a receber (média)	33 dias
Estoque (média)	10 dias
Total 1:	43 dias

<b>Recursos de terceiros no caixa da empresa (fornecedores)</b>	
Pagamentos a fornecedores (média)	12 dias
Total 2:	12 dias
<b>Necessidade líquida de capital de giro em dias (total 1 - total 2)</b>	<b>31 dias</b>

Dessa forma, conclui-se que a empresa precisa ter um capital de giro para financiar as vendas ao cliente, por 31 dias.

Com essas informações, é possível determinar qual o valor mínimo precisamos ter em caixa nesses 31 dias, para cobrir as despesas da empresa. Tem-se a seguinte fórmula para cálculo do caixa mínimo:

$$\frac{\text{Custo total da empresa (Custo fixo mensal + Custo variável mensal)}}{30 \text{ (dias)}} = \text{Custo total diário}$$

$$\text{Custo total diário} \times \text{Necessidade líquida de capital de giro em dias} = \text{Valor de caixa mínimo}$$

Agora que os investimentos fixos, pré-operacionais e de capital de giro foram estimados, é possível calcular o investimento total, somando os valores estimados para cada um desses aspectos. Feito isso, podemos averiguar se precisaremos de aporte de capital de terceiros (financiamentos por instituições bancárias, investidores), ou se todo o dinheiro será de capital próprio.

## 5.2 Projeções Financeiras

As projeções financeiras, quando estimadas para um período de três a cinco anos, são guias para a equipe de gestão e servem também como demonstrativo para possíveis investidores ou caso seja necessário recorrer a instituições financeiras. Caso isso não seja possível projetar por um período maior, começa-se o plano com estimativas para doze meses, e posteriormente, já munido de dados mais reais, atribui-se os valores para os anos seguintes. Vale lembrar que, quando desse planejamento, devem ser incluídas possíveis variações, como sazonalidades nas vendas, crescente despesa anual com pessoal, possíveis aumentos no custo de produção, entre outras.

O planejamento deve ser realista e devem estar relacionadas com as informações levantadas ao longo dos cenários apresentados dentro do plano de negócio.

### **Estimativa do faturamento mensal da empresa:**

Embora seja complicado precisar esses valores, a maneira mais fácil de se projetar é - após a definição do preço do produto a ser vendido - multiplicar a quantidade de mercadoria ofertada, pelo preço de venda.

Lembrando que devem ser considerados nesse aspecto: a capacidade produtiva, o preço que o mercado alvo está disposto a pagar, o preço praticado pelos concorrentes, a margem de ganho sobre o custo de produção.

**Estimativa de faturamento mensal = Quantidade estimada de unidades vendidas x Preço unitário de venda**

### **Estimativa do custo unitário da matéria-prima e materiais diretos:**

Nesse aspecto, considera-se tudo que foi gasto com a matéria-prima e os materiais que compoem o produto final a ser vendido.

Ex.: Para se produzir 01 camisa:

<b>Material</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Custo Unitário</b>	<b>Total</b>
Tecido	1 m	R\$ 20,00	R\$ 20,00
Botões	5 un	R\$ 0,15	R\$ 0,75
Linha	5 m	R\$ 0,20	R\$ 1,00
Etiqueta	1 un	R\$ 0,50	R\$ 0,50
Saco plástico	1 un	R\$ 0,20	R\$ 0,20
Caixa	1 un	R\$ 2,00	R\$ 2,00
<b>Total</b>			<b>R\$ 24,45</b>

**Estimativa do custo unitário da matéria-prima e materiais diretos = Matéria-prima + Embalagem**

#### **Estimativa dos custos de comercialização:**

Para esse cálculo avaliaremos os gastos com comissão de vendedores e/ou representantes, mais os impostos que incidam sobre a venda. Assim, basta que o valor percentual referente a esses aspectos, sejam aplicado sobre o valor total das vendas previstas.

Inclui-se também nessa conta, gastos com propagandas e taxas de administração de cartão de crédito/débito sobre a venda.

**Estimativa dos custos de comercialização = Impostos Federais + Impostos Estaduais + Impostos Municipais + Comissões + Propagandas + Taxa de Administração de Cartão**

### **Custos dos materiais diretos e/ou mercadorias vendidas:**

O CMD – Custo com materiais diretos (quando se tratar de indústria) ou CMV – Custo da mercadoria vendida (para comércio), é classificado como custo variável, pois aumenta ou diminui de acordo com a quantidade de produtos vendidos.

$$\text{Custos dos materiais diretos e/ou mercadorias vendidas} = \text{Quantidade estimada de vendas} \times \text{Custo de fabricação ou aquisição}$$

### **Custos com mão de obra:**

Valor gasto com salário de pessoal, benefícios, encargos trabalhistas (INSS, FGTS, férias, 13 salário, etc.).

### **Custo com depreciação:**

Esse custo é calculado porque devemos considerar que as máquinas, equipamentos sofrerão desgaste ao longo do tempo, logo, perderão valor.

Assim, a conta é feita dividindo o valor do bem pela quantidade de anos estimada para sua vida útil. Para calcular o valor da depreciação mensal, divide-se o valor encontrado da depreciação anual, por doze (meses).

$$\text{Custo com depreciação anual} = \frac{\text{Valor do Bem}}{\text{Vida útil}}$$

$$\text{Custo com depreciação mensal} = \frac{\text{Custo com depreciação anual}}{12}$$

### **Estimativa dos custos fixos operacionais mensais:**

São todos os custos operacionais que devem ser pagos independente da quantidade de vendas, ou seja, se a empresa vender ou não vender em determinado período, ainda assim terá esses

gastos para serem pagos. Ex.: aluguel, energia, água, telefone, IPTU, salários, depreciação, materiais de limpeza, materiais de escritório, honorário de contador, pró-labore, combustível, etc.

### **Demonstrativo de Resultados:**

Após a estimativa de funcionamento da empresa, fazer o demonstrativo de resultados ajuda a prever se as operações serão positivas ou apresentarão prejuízo. A estrutura do demonstrativo de resultados é a seguinte:

<b>Descrição</b>	<b>R\$</b>
1. Receita total com vendas	
2. Custos variáveis totais:	
(-) Custos com materiais diretos: CMD ou Custo com Mercadorias Vendidas: CMV	
(-) Impostos sobre vendas	
(-) Gastos com vendas	
<b>Subtotal</b>	
3. Margem de Contribuição (1 - 2)	
4. (-) Custos Fixos Totais	
Resultado Operacional: Lucro/Prejuízo (3-4 )	

### 5.3 Indicadores Chave

#### **Ponto de Equilíbrio:**

É o valor que a empresa precisa faturar para que todos os custos sejam cobertos. Aquele ponto em que a empresa está empatando a conta: faturamento x custos.

A fórmula para cálculo do ponto de equilíbrio é a seguinte:

$$\text{PE} = \frac{\text{Custo fixo total}}{\text{Índice da Margem de Contribuição}}$$

O índice da margem de contribuição é encontrado através de valores que foram definidos nas projeções financeiras, da seguinte forma:

#### **Margem de Contribuição**

$$\text{Índice da Margem de Contribuição} = \frac{(\text{Receita Total} - \text{Custo Variável Total})}{\text{Receita Total}}$$

#### **Lucratividade:**

Representa o lucro líquido sobre as vendas. É um indicador importante, pois demonstra a capacidade competitiva da empresa, uma vez que, tendo boa lucratividade, ela poderá investir mais em suas estratégias de mercado.

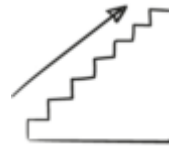
$$\text{Lucratividade} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Receita Total}} \times 100$$

#### **Rentabilidade:**

Mede o retorno do capital investido aos sócios, ou seja, o quanto a empresa é atrativa para



investimentos. Esse indicador deve ser comparado com índices praticados no mercado financeiro.



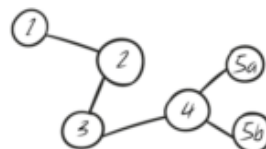
$$\text{Rentabilidade} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Investimento Total}} \times 100$$

#### **Prazo de Retorno de Investimento:**

Indica o tempo em que o investidor recuperará o valor investido. Também é um indicador de atratividade.

$$\text{Prazo de Retorno de Investimento} = \frac{\text{Investimento Total}}{\text{Lucro Líquido}}$$

## **6. Construção de Cenários**



Nada mais é que uma projeção de receitas e despesas da empresa, considerando as hipóteses de um cenário otimista (aumento de vendas e redução de custos), pessimista (diminuição de vendas e crescimento de custos) ou provável. Tem por objetivo visualizar através dessas simulações ações preventivas ou corretivas, no caso de que tais cenários se cumpram.

## 7. Quadro de Avaliação Estratégica

Nessa etapa são identificados fatores internos e externos em relação ao negócio da empresa. As informações aqui apresentadas poderão servir de base para a tomada de decisão do empresário. Essa análise pode ser feita através da chamada matriz SOWT (Strengths, Weaknesses, Opportunies, Threats) ou FOFA( Força, Oportunidade, Fraquezas e Ameaças).

### Forças (Strengths)

Nesse item é preciso mostrar quais são os pontos fortes da empresa. Esses pontos devem ser preservados pois podem oferecer uma vantagem competitiva em relação a seus concorrentes. Exemplos: Boa localização, preço competitivo, qualidade dos produtos.

### Fraquezas (Weaknesses)

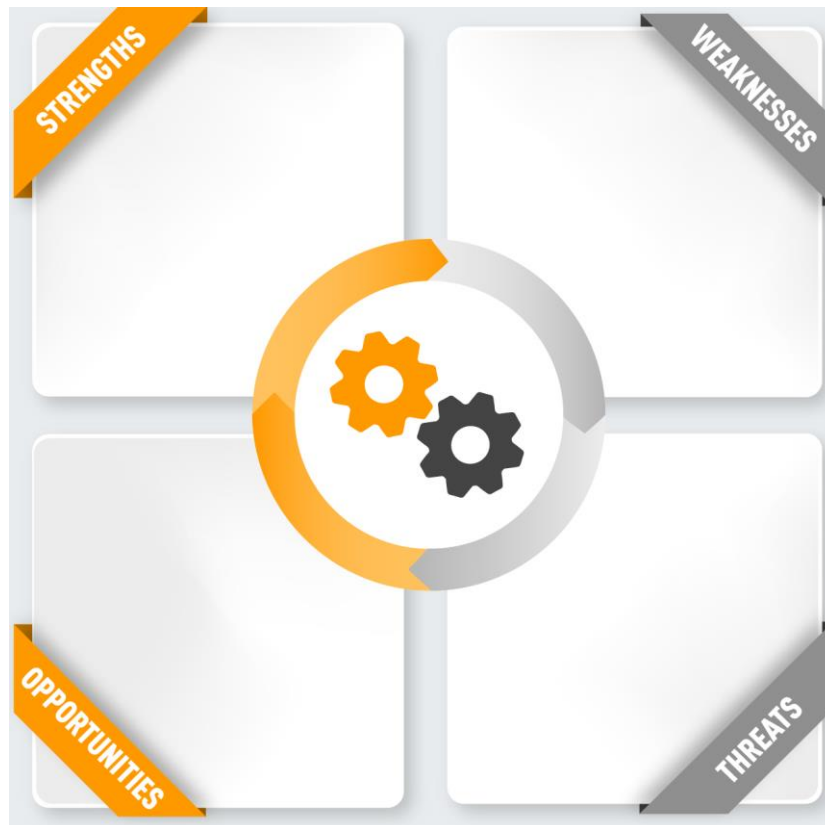
Aqui são apresentadas as oportunidades de melhoria da empresa. Esses pontos normalmente são aqueles em que a empresa ainda não tem domínio e necessariamente deve buscar melhorar. É importante ser sincero e entender que qualquer empresa apresenta esses pontos e que quanto mais conhecimento de quais são eles, mais fácil será contorna-los. Exemplo: Alta rotatividade dos funcionários, custos de produção elevados.

### Oportunidades (Opportunies)

A empresa deve identificar situações favoráveis, em nível regional, nacional ou internacional que podem melhorar a posição no mercado da empresa. Pode se mostrar como linhas de financiamento, legislação favorável a sua atividade, crescimento de mercado, etc.

### Ameaças (Threats)

É preciso identificar situações externas, as quais normalmente a empresa não tem muito controle e traçar estratégias a fim de minimizar impactos negativos para a empresa. Lembre-se que, tais ameaças poderão ser comuns pra você e seu concorrente, o que pode fazer com seu posicionamento seja uma vantagem competitiva para o mercado. Exemplo: Alta carga tributária, falta de mão de obra, diminuição de mercado.



## 8. Avaliação do Plano de Negócios

A partir do levantamento das informações sugeridas, é possível avaliar a viabilidade da ideia de negócio. Analisando as partes que compõe o Plano, tem-se uma visão sistêmica de como a empresa se posicionará no mercado, as ações inovadoras que ela deverá desenvolver a fim de ter um diferencial competitivo, bem como acompanhar fatores que poderão ser críticos para seu sucesso.

## 9. Referências Bibliográficas

- Como Elaborar um Plano de Negócios- SEBRAE, 2013. Disponível em: [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/\\$File/2021.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/$File/2021.pdf) Acessado em: 05/04/2017.
- Como Criar um Plano de Negócios- Endeavor. Disponível em: <http://info.endeavor.org.br/ebook-guia-pwc-plano-negocios>. Acessado em: 05/04/2017.