



**FACULDADE DE CIÊNCIAS E EMPREENDEDORISMO  
CURSO DE BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO**

**GUIA PARA ELABORAÇÃO DE PLANO DE NEGÓCIO - GPN**

**FACULDADE DE CIÊNCIAS E EMPREENDEDORISMO  
COORDENAÇÃO DO CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO  
BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA PROFESSORA LÍDIA HELENA LEAL MARTINI**

**GUIA PARA ELABORAÇÃO DE PLANO DE NEGÓCIO - GPN**

**2. ed.**

**Santo Antônio de Jesus – BA  
2018**

## **Expediente:**

### **DIRETORA GERAL**

Mariana Leal Martini

### **DIRETORA ACADÊMICA**

MS. Rosana Fonseca Neiva Melo

### **COORDENADORA DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

Josiene de Souza Almeida Oliveira

### **COMISSÃO DE ELABORAÇÃO**

#### **Professores do Curso de Administração**

Alessandra Oliveira de Carvalho

Antônia Barreto Rodrigues de Almeida

Antônio Raimundo Chagas Magalhães

Claudia Beatriz Gonzalez Silvera Glaiber

Luciano Pimentel de Oliveira

Mariana Amado Alvarez Coelho

Mônica da Silva Machado dos Santos

### **BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA PROFESSORA LÍDIA HELENA LEAL MARTINI**

Daniele Santos Santana do Nascimento - Bibliotecária

Dados Internacionais de Catalogação (CIP)

F143g Faculdade de Ciências e Empreendedorismo. Diretoria Geral.  
Coordenação do Curso de Bacharelado em Administração.  
Guia para elaboração de plano de negócio - GPN/ FACEMP. – 2 ed. –  
Santo Antônio de Jesus, 2017.

xx f. : il. ; 29 cm

1. Plano de negócio – elaboração. I. Título.

CDD 070.041

## **FACULDADE DE CIÊNCIAS E EMPREENDEDORISMO**

### **DIRETORA GERAL**

Mariana Leal Martini

### **DIRETORA ACADÊMICA**

MS. Rosana Fonseca Neiva Melo

### **COORDENADORA DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

Josiene de Souza Almeida Oliveira

### **COMISSÃO DE ELABORAÇÃO/REVISÃO**

(Professores da Facemp)

Alessandra Oliveira de Carvalho

Antônia Barreto Rodrigues de Almeida

Antônio Raimundo Chagas Magalhães

Claudia Beatriz Gonzalez Silvera Glaiber

Luciano Pimentel de Oliveira

Mariana Amado Alvarez Coelho

Mônica da Silva Machado dos Santos

## CONTROLE DE REVISÕES

REVISÃO	DATA	HISTÓRICO
00	05/07/2017	Emissão inicial.
01	07/08/2017	Itens revisados:
02	23/04/2018	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Capa</li><li>✓ Contracapa</li><li>✓ Folha de Controle de Revisões</li><li>✓ Introdução</li><li>✓ Sumário</li><li>✓ Sumário Executivo</li><li>✓ A Empresa</li><li>✓ Pesquisa de Mercado</li><li>✓ Gestão Estratégica</li><li>✓ Plano de Marketing</li><li>✓ Plano Operacional</li><li>✓ Plano Financeiro</li><li>✓ Considerações Finais do Plano de Negócio</li><li>✓ Ações a Curto Prazo</li><li>✓ Referências</li></ul>

## APRESENTAÇÃO

O presente **GUIA PARA ELABORAÇÃO DE PLANO DE NEGÓCIO – GPN** tem como objetivo orientar o aluno formando do curso de Bacharel em Administração, no que se refere à construção e elaboração de seu Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, que deve ser apresentado em formato de Plano de Negócio.

Nesse contexto, busca-se orientar o aluno para que desenvolva, estruture e apresente seu Plano de Negócio, aplicando os conhecimentos adquiridos no decorrer do curso.

Bernardi (2008) complementa que é essencial que haja equilíbrio entre a técnica aplicada no trabalho, juntamente com a experiência vivida, fruto dos anos de estudo do conteúdo teórico e aplicabilidade do mesmo na prática a fim de que, possa ser encontrada excelência no desenvolvimento do plano de negócio. Percebe-se que, nesse processo há uma simbiose e necessidade de equilíbrio entre ciência e arte, entre visionar e sonhar, entre sonhar e realizar e entre pretender e realizar.

Importante salientar que, para a elaboração do Plano de Negócio, o aluno deve seguir com rigor as normas atualizadas indicadas no **GUIA DE PROCEDIMENTOS PARA APRESENTAÇÃO DE TRABALHOS ACADÊMICOS - GPATA**.

Destaca-se que no Plano de Negócio, devem ser apresentados os seguintes capítulos:

- 1. SUMÁRIO EXECUTIVO**
- 2. A EMPRESA**
- 3. PESQUISA DE MERCADO**
- 4. GESTÃO ESTRATÉGICA**
- 5. PLANO DE MARKETING**
- 6. PLANO OPERACIONAL**
- 7. PLANO FINANCEIRO**
- 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS DO PLANO DE NEGÓCIO**
- 9. AÇÕES A CURTO PRAZO**

## 1 ESTRUTURA DE APRESENTAÇÃO

A estrutura de um Projeto de pesquisa e de um Trabalho de Conclusão de Curso compreende elementos pré-textuais, textuais e pós-textuais, mas apresentam algumas diferenças que podem ser vistas no quadro comparativo abaixo.

**Quadro 1** – Estrutura de um trabalho acadêmico e de um projeto de pesquisa

<b>Estrutura</b>	<b>Elementos para trabalhos acadêmicos – NBR 14724/2011</b>	<b>Elementos para projetos de pesquisa – NBR 15287/2011</b>
<b>Parte Externa</b>	Capa - (obrigatório) Lombada - (opcional)	Capa (opcional) Lombada (opcional)
<b>Parte Interna</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Elementos Pré-textuais</b></li> </ul> Folha de rosto - (obrigatório) Errata - (opcional) Folha de aprovação - (obrigatório) Dedicatória - (opcional) Agradecimento - (opcional) Epígrafe - (opcional) Resumo na língua vernácula - (obrigatório) Resumo na língua estrangeira - (obrigatório) Lista de ilustrações Lista de tabelas Lista de abreviaturas e siglas - (opcional) Lista de símbolos - (opcional) Sumário - (obrigatório)	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Elementos Pré-textuais</b></li> </ul> Folha de rosto - (obrigatório) Lista de ilustrações Lista de tabelas Lista de abreviaturas e siglas (opcional) Lista de símbolos (opcional) Sumário (obrigatório)
	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Elementos Textuais</b></li> </ul> Introdução Desenvolvimento Conclusão	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Elementos Textuais</b></li> </ul> Introdução com o tema do projeto, problema a ser abordado, hipótese (quando couber), objetivo e justificativa; referencial teórico; metodologia a ser utilizada; recursos; e cronograma.
	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Elementos Pós-textuais</b></li> </ul> Referências - (obrigatório) Glossário - (opcional) Apêndice - (opcional) Anexo - (opcional) Índice - (opcional)	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Elementos Pós-textuais</b></li> </ul> Referências - (obrigatório) Glossário - (opcional) Apêndice - (opcional) Anexo - (opcional) Índice - (opcional)

Fonte: elaborado pela Biblioteca FACEMP.



## 1.1 PARTE EXTERNA

### Capa

**ABNT NBR 14724:2011**

Esta norma especifica os princípios gerais para a elaboração de trabalhos acadêmicos (teses, dissertações e outros), visando a sua apresentação para a instituição.

Elemento obrigatório. Recomenda-se que todas as informações sejam centralizadas na folha na seguinte ordem:

- nome da Instituição seguido do nome do curso na margem superior da folha (opcional);
  - nome do autor;
  - título: deve ser claro e preciso, identificando o seu conteúdo e possibilitando a indexação e recuperação da informação;
  - subtítulo: se houver, deve ser evidenciada a sua subordinação ao título, precedido de dois pontos (:);
  - número de volumes (se houver mais de um, deve constar em cada capa a especificação do respectivo volume);
  - local (cidade) da entidade, onde deve ser apresentado;
- Nota** - No caso de cidades homônimas recomenda-se o acréscimo da sigla da unidade da federação.
- ano de depósito (da entrega) na margem inferior da folha.

**Nota** – No exemplo a seguir de capa, estamos usando fonte tamanho 12

Veja modelo a seguir:

3 cm



**FACULDADE DE CIÊNCIAS E EMPREENDEDORISMO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**NOME DO AUTOR**

Fonte Arial 12, Negrito, Maiúscula, Espaçamento entre linhas simples

3 cm

2 cm

**TÍTULO: SUBTÍTULO**

**LOCAL (cidade da instituição)  
Ano de depósito**

Fonte: Elaborada pela Biblioteca Facemp.

2 cm

## 1.2 PARTE INTERNA

Dividida em elementos pré-textuais, textuais e pós-textuais.

### 1.2.1 Elementos pré-textuais

Elementos que antecedem a parte textual.

#### Folha de rosto

ABNT NBR 14724:2011

Elemento obrigatório. Recomenda-se que todas as informações sejam centralizadas na folha na seguinte ordem:

Anverso da folha de rosto:

- nome do autor na margem superior da folha;
- título;
- subtítulo (se houver, deve ser evidenciada a sua subordinação ao título, precedido de dois pontos (:));
- número do volume (se houver mais de um, deve constar em cada folha de rosto a especificação do respectivo volume);
- natureza do trabalho (tese, dissertação, trabalho de conclusão de curso e outros), objetivo (aprovação em disciplina, grau pretendido, etc.), nome da instituição a que é submetida e área de concentração;
- nome do orientador e, se houver, do coorientador;
- local (cidade) da instituição, onde deve ser apresentado;
- ano de depósito (da entrega) na margem inferior da folha.

**Nota** – No exemplo a seguir de folha de rosto, estamos usando fonte tamanho 12

Veja modelo a seguir:

**NOME DO AUTOR**

**TÍTULO: SUBTÍTULO**

Fonte Arial 12, Negrito, Maiúscula, Espaçamento  
SIMPLES

Plano de negócios apresentado ao curso de  
Administração da Faculdade de Ciências e  
Empreendedorismo – FACEMP, como requisito  
parcial para o Título de Bacharel em Administração  
\_\_\_\_\_.

Orientador: Prof. \_\_\_\_\_



Fonte Arial 12, Espaçamento simples, Recuo 8 cm a esquerda

**LOCAL (cidade da instituição)**  
**Ano de depósito**

## Verso da folha de rosto

Deve constar a ficha catalográfica, conforme o Código de Catalogação Anglo-Americano vigente. Para a sua confecção deverá ser solicitado auxílio de um bibliotecário da instituição.

- A ficha catalográfica deverá estar localizada na **parte inferior do verso da folha de rosto**, de forma centralizada.
- Deve ser preenchida conforme modelo disponível no site da biblioteca.

### VERSO DA FOLHA DE ROSTO

#### MODELO DE FICHA CATALOGRÁFICA

C268p Cardoso, Thayana dos Santos Fernandes.  
Plano de negócios : clínica Odonto Médica Vida / Thayana dos Santos Fernandes Cardoso. – Santo Antônio de Jesus , 2013.

80 f. : il. ; 29 cm

Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Faculdade de Ciências e Empreendedorismo, Curso de Administração, Santo Antônio de Jesus - BA, 2013.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Claudia Beatriz González Glaiber.

1. Plano de negócios. 2. Clínica odontológica. 3. Administração de empresas. I. Título. II. Faculdade de Ciências e Empreendedorismo.

CDD 658

### 1.2.1.2 Errata

#### Errata

Elemento opcional que deve ser inserido logo após a folha de rosto, constituído pela referência do trabalho e pelo texto da errata. Apresentada em papel avulso ou encartado, acrescida ao trabalho depois de impresso. Veja exemplo abaixo:

**FERRIGNO, C. R. A. Tratamento de neoplasias ósseas apendiculares com reimplantação de enxerto ósseo autólogo autoclavado associado ao plasma rico em plaquetas:** estudo crítico na cirurgia de preservação de membro em cães. 2011. 128 f. Tese (Livre-Docência) - Faculdade de Medicina Veterinária e Zootecnia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

Folha	Linha	Onde se lê	Leia-se
16	10	auto-clavado	autoclavado

#### Folha de aprovação

Elemento obrigatório. Colocado logo após a folha de rosto. Assim deve constar:

- nome do autor;
- título do trabalho e subtítulo (se houver);
- natureza (tipo do trabalho, objetivo, nome da instituição a que é submetido e a área de concentração);
- data de aprovação;
- nome, titulação, assinatura dos componentes da banca examinadora e instituições a que pertencem. A data da aprovação e as assinaturas dos membros componentes da banca examinadora devem ser colocadas após a aprovação do trabalho.

Veja modelo a seguir:

**FACULDADE DE CIÊNCIAS E EMPREENDEDORISMO**  
**CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

(Arial – Negrito – Fonte 12)

**FOLHA DE APROVAÇÃO**

**NOME DO AUTOR**

**TÍTULO: SUBTÍTULO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração, pela Faculdade de Ciências e Empreendedorismo.

Aprovado em: \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_.

**Banca Examinadora**

\_\_\_\_\_  
Professor Orientador: (Nome do orientador, sua titulação e Instituição a que pertence).

\_\_\_\_\_  
Professor Avaliador: (nome, titulação e instituição a que pertence).

\_\_\_\_\_  
Professor Avaliador: (nome, titulação e instituição a que pertence).

## Dedicatória

Elemento opcional. Colocado após a folha de aprovação.

Modelo de  
Dedicatória

A minha família...



## Agradecimentos

Elemento opcional. Colocado após a dedicatória.

### **AGRADECIMENTOS**

A Deus pela vida...

Aos meus pais pelo apoio...

A Biblioteca da FACEMP pela ajuda e orientação na confecção deste trabalho...

**Modelo de  
Agradecimento**

**Fonte:** Elaborada pela Biblioteca FACEMP.

### Epígrafe

Elemento opcional. Colocado após os agradecimentos e com a indicação da autoria. Podem também constar epígrafes nas folhas de abertura das seções primárias.

#### Modelo de Epígrafe

Segundo Jacques Bossuet [17--?], bispo e teólogo francês, no Egito, as bibliotecas eram chamadas 'Tesouro dos remédios da alma'. De fato é nelas que se cura a ignorância, a mais perigosa das enfermidades e a origem de todas as outras.

**Fonte:** Elaborada pela Biblioteca FACEMP.

### Lista de ilustrações

Elemento opcional. Elaborada de acordo com a ordem apresentada no texto, com cada item designado por seu nome específico, travessão, título e acompanhado do respectivo número da folha ou página. Quando necessário, recomenda-se a elaboração de lista própria para cada tipo de ilustração (desenhos, esquemas, fluxogramas, fotografias, gráficos, mapas, organogramas, plantas, quadros, retratos e outros).

### ***Exemplo***

Quadro 1 – Síntese da Legislação Brasileira de Incentivos a P&D e Inovação para as empresas de TIC

### Lista de tabelas

Elemento opcional. Elaborada de acordo com a ordem apresentada no texto, com cada item designado por seu nome específico, acompanhado do respectivo número da folha ou página. As tabelas devem ser elaboradas de acordo com as normas de apresentação tabular do IBGE.

Disponível em:< <http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv23907.pdf>>

### ***Exemplo***

Tabela 1 – Relação de bens de Informática e Automação

### Lista de abreviaturas e siglas

Elemento opcional. Consiste na relação alfabética das abreviaturas e siglas utilizadas no texto, seguidas das palavras ou expressões correspondentes grafadas por extenso. Recomenda-se a elaboração de lista própria para cada tipo.

### ***Exemplo***

EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
Fil.	Filosofia

### Lista de símbolos

Elemento opcional. Deve ser elaborada de acordo com a ordem apresentada no texto, com o devido significado.

### ***Exemplo***

O(n) Ordem de um algoritmo

### Sumário

**ABNT NBR 6027:2012**

Elemento obrigatório. É o último elemento pré-textual. As seções são acompanhadas do(s) respectivo(s) número(s) da(s) página(s). Havendo mais de um volume, em cada um deve constar o sumário completo do trabalho. Veja mais detalhes abaixo:

- a palavra sumário deve ser centralizada e com a mesma tipologia da fonte utilizada para as seções primárias;
- a subordinação dos itens do sumário deve ser destacada pela apresentação tipográfica utilizada no texto;
- os elementos pré-textuais não devem constar no sumário;
- os indicativos das seções, se houver, devem ser alinhados à esquerda;
- recomenda-se que o alinhamento do sumário seja pela margem do título do indicativo mais extenso.

**Nota** – Observe como modelo o sumário a seguir.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>SUMÁRIO EXECUTIVO</b>	<b>27</b>
<b>2</b>	<b>A EMPRESA</b>	<b>28</b>
2.1	JUSTIFICATIVA	28
2.2	DADOS DOS EMPREENDEDORES, EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL E ATRIBUIÇÕES	28
2.3	EQUIPE DIRIGENTE	28
<b>2.3.1</b>	<b>Organograma</b>	<b>28</b>
2.4	FORMA JURÍDICA	29
2.5	ENQUADRAMENTO TRIBUTÁRIO	29
2.6	CAPITAL SOCIAL	29
2.7	FONTES DE RECURSOS	29
<b>3</b>	<b>PESQUISA DE MERCADO</b>	<b>30</b>
3.1	SEGMENTO DE MERCADO	30
3.2	ESTUDO DOS CLIENTES E CONSUMIDORES	31
3.3	ESTUDO DOS CONCORRENTES	31
3.4	ESTUDO DOS FORNECEDORES	31
3.5	O NEGÓCIO E AS TENDÊNCIAS DE MERCADO	32
3.6	PERCURSO METODOLÓGICO DA PESQUISA	<b>32</b>
<b>3.6.1</b>	<b>Localização da área em estudo</b>	<b>33</b>
<b>3.6.2</b>	<b>Problema e objetivo do projeto</b>	<b>33</b>
3.6.2.1	Objetivo geral	33
3.6.2.2	Objetivos específicos	33
<b>3.6.3</b>	<b>Tipos de pesquisa</b>	<b>34</b>
<b>3.6.4</b>	<b>Cálculo amostral</b>	<b>35</b>
<b>3.6.5</b>	<b>Pré-teste</b>	<b>36</b>
<b>3.6.6</b>	<b>Coleta de dados</b>	<b>37</b>
<b>3.6.7</b>	<b>Análise e interpretação dos dados</b>	<b>38</b>
<b>4</b>	<b>GESTÃO ESTRATÉGICA</b>	<b>40</b>
4.1	MISSÃO DA EMPRESA	40
4.2	VISÃO DA EMPRESA	40
4.3	VALORES DA EMPRESA	40
4.4	NEGÓCIO DA EMPRESA	41
4.5	SETOR DE ATIVIDADE	41
4.6	ANÁLISE ESTRATÉGICA	41
<b>4.6.1</b>	<b>Modelo das Cinco Forças de Porter</b>	<b>42</b>
<b>4.6.2</b>	<b>Estudo PEST</b>	<b>42</b>
<b>4.6.3</b>	<b>Análise da matriz SWOT</b>	<b>43</b>
<b>4.6.4</b>	<b>Balanced Scorecard</b>	<b>44</b>
<b>5</b>	<b>PLANO DE MAERKETING</b>	<b>47</b>

5.1	O COMPOSTO DE MARKETING	47
<b>5.1.1</b>	<b>Produto/serviço</b>	<b>47</b>
5.1.1.1	A Marca	47
5.1.1.2	Embalagem e rotulagem	48
5.1.1.3	Garantia	48
5.1.1.4	Posicionamento	48
<b>5.1.2</b>	<b>Preço</b>	<b>48</b>
<b>5.1.3</b>	<b>Praça</b>	<b>48</b>
5.1.3.1	Localização do negócio	49
5.1.3.2	Forma de comercialização	49
<b>5.1.4</b>	<b>Promoção</b>	<b>49</b>
5.1.4.1	Propaganda/mídias	49
5.1.4.2	Promoção de vendas	49
5.1.4.3	Merchandising	50
5.1.4.4	Marketing de relacionamento	50
<b>5.1.2</b>	<b>Posicionamento de Mercado</b>	<b>50</b>
5.2	VANTAGEM COMPETITIVA	50
<b>6</b>	<b>PLANO OPERACIONAL</b>	<b>52</b>
6.1	LAYOUT OU ARRANJO FÍSICO	52
6.2	CAPACIDADE PRODUTIVA/COMERCIAL/SERVIÇOS	52
6.3	PROCESSOS OPERACIONAIS	52
<b>6.3.1</b>	<b>Fluxograma</b>	<b>52</b>
<b>6.3.2</b>	<b>Tecnologia</b>	<b>52</b>
6.4	NECESSIDADE DE PESSOAL	52
<b>6.4.1</b>	<b>Terceirização</b>	<b>53</b>
<b>6.4.2</b>	<b>Parcerias</b>	<b>53</b>
6.5	MODELO DE GESTÃO	53
<b>7</b>	<b>PLANO FINANCEIRO</b>	<b>55</b>
7.1	DEMONSTRATIVO DE INVESTIMENTO	56
7.2	ESTRUTURA DO CAPITAL: CAPITAL PRÓPRIO E CAPITAL DE TERCEIROS	56
7.3	DIMENSIONAMENTO DA MÃO DE OBRA	56
<b>7.3.1</b>	<b>Diretoria/ administração de mão de obra indireta</b>	<b>57</b>
<b>7.3.2</b>	<b>Produção ou mão de obra direta</b>	<b>57</b>
<b>7.3.3</b>	<b>Terceirização ou profissionais autônomos</b>	<b>57</b>
7.4	RECEITAS	57
7.5	CUSTOS E DESPESAS	57
7.6	RATEIO (QUANDO NECESSÁRIO)	58
7.7	IMPOSTOS E TAXAS	58
7.8	DEMONSTRATIVO DE RESULTADO	58
7.9	ANÁLISE DO INVESTIMENTO	58
<b>7.9.1</b>	<b>Análise do ponto de equilíbrio</b>	<b>59</b>
<b>7.9.2</b>	<b>Pay-Back</b>	<b>59</b>
<b>7.9.3</b>	<b>Rentabilidade</b>	<b>59</b>
<b>7.9.4</b>	<b>Lucratividade</b>	<b>60</b>

7.10	CAIXA OPERACIONAL MINÍMO	60
7.11	CAPITAL DE GIRO	60
7.12	MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	60
7.13	RESERVA LEGAL	60
<b>8</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS DO PLANO DE NEGÓCIO</b>	<b>62</b>
<b>9</b>	<b>AÇÕES A CURTO PRAZO</b>	<b>63</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>64</b>
	<b>APÊNDICES</b>	<b>65</b>
	<b>ANEXOS</b>	<b>66</b>

A seguir uma síntese dos elementos textuais do Plano de negócios.

## 1 SUMÁRIO EXECUTIVO

Neste capítulo, o autor deverá apresentar uma escrita direta e objetiva, para, de forma sucinta, incentivar a leitura de todas as etapas do plano de negócio. Deverá também ressaltar a importância do negócio a ser implantado, apontar a ideia básica do empreendimento, apresentar a proposta para esta investigação e relatar o que será realizado para encontrar a melhor forma de gerir o empreendimento.

Cabe ressaltar, neste momento que quando for realizada uma reestruturação de empresa, o(s) discente(s) irá fazer um estudo de caso, principalmente no que tange ao Capítulo 7 – Financeiro.

Logo, neste momento cabe relatar, de forma objetiva e sucinta os fenômenos investigados no decorrer da pesquisa e as descobertas realizadas nos capítulos desenvolvidos no plano de negócio, a saber: a empresa, a pesquisa de mercado, **gestão estratégica**, a pesquisa de mercado, o plano operacional e os principais resultados financeiros que comprovem a viabilidade do negócio.

Ressalta-se que a leitura do Sumário Executivo deve atrair e cativar o leitor; é relevante captar sua atenção e motivar a leitura do conteúdo do restante do seu trabalho.

Deve-se escrever de uma a três páginas. Apresente suas ideias claras e coerentes; não pode haver erros ortográficos ou gramaticais segundo a norma culta. Evidencia-se que o Sumário Executivo é o convite ao leitor para prosseguir a leitura do referido trabalho.



## **2 A EMPRESA**

Neste momento, cabe um texto, explicando de forma objetiva, o que será explanado no capítulo.

### **2.1 JUSTIFICATIVA**

Neste capítulo, o aluno deve elaborar um texto contendo a justificativa da escolha do negócio, a motivação que o instigou a empreender em determinada área, e a necessidade que este projeto irá atender na sociedade no qual estiver inserido.

No caso da empresa já existir, sugere-se que seja elaborada uma narrativa sobre a empresa; um breve histórico das origens da mesma.

### **2.2 DADOS DOS EMPREENDEDORES, EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL E ATRIBUIÇÕES**

Neste caso, devem ser apresentados os empreendedores da empresa, que não são necessariamente sócios da mesma. Por exemplo: investidores; o próprio dono, quando for o caso de reestruturação.

### **2.3 EQUIPE DIRIGENTE**

Explique a função de cada sócio.

#### **2.3.1 Organograma**

Justificar a escolha do organograma, de acordo com o tipo de negócio e estrutura organizacional.

- As empresas terceirizadas não entram no Organograma;
- Se for reestruturação de uma empresa, o aluno deverá apresentar o organograma atual e como este ficará após a reestruturação.

## 2.4 FORMA JURÍDICA

Apresentar a forma jurídica da empresa.

## 2.5 ENQUADRAMENTO TRIBUTÁRIO

Expor e justificar o enquadramento tributário.

## 2.6 CAPITAL SOCIAL

Dizer qual será o valor investido por cada sócio.

## 2.7 FONTE DE RECURSOS

Informar o montante a ser investido pelos sócios e o valor do financiamento, formas de amortização, juros, dentre outras informações que julgar necessárias.

Observa-se que devem ser pesquisadas formas de captação de recursos junto aos bancos; em boa hora, evidencia-se que este item deve estar vinculado ao capítulo 7 do Plano Financeiro.

### 3 PESQUISA DE MERCADO

Recomenda-se, neste capítulo, que o discente elabore uma pesquisa de mercado, que compreenda as etapas do propósito e objetivo da pesquisa. Deverão ser explicados os tipos de pesquisa adotados, assim como os métodos de coleta de dados, de que forma será realizada a análise, tabulação dos dados e como serão gerenciados e/ou previstos os erros no projeto da pesquisa. Observa-se que esse conjunto de ações são realizadas para a melhor tomada de decisões frente à resolução de problemas (LAS CASAS, 2010, p.2).

Observa-se que o discente trabalhará neste tópico, todo resultado obtido através dos questionários, entrevistas, entre outros tipos de pesquisa que podem ser realizados. Estes podem ser tratados previamente na forma de gráficos, tabelas, quadros, relatórios; posteriormente, este material deverá ser analisado e editado pelo aluno (AAKER, 2004).

Sugere-se ao pesquisador que apresente os resultados e conclusões da pesquisa e faça recomendações para a solução de problemas específicos da empresa, sempre que estes forem relevantes.

#### 3.1 SEGMENTO DE MERCADO

Neste momento, deve ser identificado o segmento de mercado que o pesquisador busca conquistar, atrair para sua empresa:

- Identificar e decidir qual(is) será o segmento e/ou nicho de mercado e/ou mercado de massa que sua empresa irá concentrar sua atuação.
- Segmentar os mercados consumidores.
- Determinar o público alvo da empresa e o motivo de este ter sido escolhido.
- Definição Geográfica (qual a localização do público)
- Definição Demográfica (características do público – idade, sexo, poder aquisitivo, nível de instrução...)
- Definição Psicográfica (estilo de vida do público)

- Definição Comportamental (comportamento de compra, o que motiva seu público ao comportamento de compra?)

### 3.2 ESTUDO DOS CLIENTES E CONSUMIDORES

Analisar, definir e conhecer o perfil dos atuais clientes e consumidores e/ou *prospects* (estudar os hábitos dos clientes e como eles vivem); determinar a frequência de uso do produto/serviço (dos concorrentes e/ou substitutos).

Apresentar que tipos de *prospects* e/ou clientes a empresa tem e/ou virá a ter: usuários, revendedores, consultores.

- Salienta-se que a exata definição do público consumidor, auxiliará o pesquisador na formação de seu Universo/População.

### 3.3 ESTUDO DOS CONCORRENTES

Estudar e conhecer os concorrentes por meio de realização de entrevista (observação direta), assim como pode ser utilizada também a técnica do Cliente Oculto (observação indireta). Devem ser destacados os três principais concorrentes do negócio e realizada uma avaliação comparativa, destacando em que momento o novo negócio terá vantagens ou desvantagens em relação ao (s) concorrente (s).

- Determinar o *Market Share* (participação de mercado) dentre os principais concorrentes e definir o potencial de mercado; apontar se o mercado encontra-se bem atendido; descobrir quais são as melhores oportunidades para o seu produto/serviço obter uma maior participação.
- Neste item, o aluno deve descrever as pesquisas e entrevistas realizadas com os concorrentes, trazer citações e outras fontes de pesquisas.

### 3.4 ESTUDO DOS FORNECEDORES

a) Discutir e analisar perfil dos 5 (cinco) principais fornecedores que atenderão a empresa.

- b) Destacar formas de relacionamento comercial da empresa com estes fornecedores.
- C) O aluno deve realizar entrevista com fornecedores e trazer para o corpo do texto os pontos mais relevantes da entrevista.

### 3.5 O NEGÓCIO E AS TENDÊNCIAS DE MERCADO

Neste item, o autor deverá apresentar quais são as atuais tendências de mercado; além de destacar qual(is) tendências foram as escolhidas para seu Plano de Negócios. O autor deverá argumentar com suas próprias palavras e trazer a voz do autor de embasamento para o texto, a fim de comprovar por que e como as referidas tendências serão colocadas em prática.

Pode trazer a voz dos empresários por meio de entrevistas e com profissionais que atuam na área (desde que com a devida autorização dos mesmos).

### 3.6 PERCURSO METODOLÓGICO DA PESQUISA

Considera-se que toda pesquisa deve ter um percurso a ser seguido o qual terá por objetivo auxiliar na tomada de decisões, encontrar uma nova oportunidade, solucionar problemas. Este caminho a ser tomado pode ser elaborado com técnicas de metodologia da pesquisa, que nada mais são do que um grupo de procedimentos que direcionam o pesquisador, de forma racional e ordenada, a atingir seus objetivos e alcançar determinados resultados. (SILVEIRA, 2010). Em relação ao exposto, Silveira (2010, p.29, 30) observa apropriadamente que:

[...] no campo tanto da ciência pura quanto da ciência aplicada, o método – método científico – implica utilizar adequadamente a reflexão e a experimentação. A reflexão e a experimentação são evidenciadas em um conjunto ordenado de sequências operacionais, essencial ao processo de investigação, imprescindível à produção de conhecimentos.

Para o desenvolvimento desta pesquisa científica, em conforme com Silveira (2010, p.30) os investigadores terão como finalidade envolver:

- conhecimentos válidos e verdadeiros;

- sinalização do caminho a ser seguido;
- identificação de possíveis erros;
- ferramentas para a tomada de decisões.

Sugere-se, diante do exposto, que o aluno elabore um roteiro com os procedimentos a serem seguidos para alcançar as respostas procuradas, no qual deverá explicar o motivo de suas ações, quais procedimentos realizará, qual problema busca solucionar com a determinada pesquisa, conforme sugerido nos próximos itens:

### **3.6.1 Localização da Área em Estudo**

Indique o quadro histórico e geográfico onde sua empresa está(ou estará) localizada.

### **3.6.2 Problema e Objetivo do Projeto**

Você deve determinar o problema e o objetivo de seu projeto de pesquisa. Para a elaboração dos mesmos, Samara e Barros (2002) observam apropriadamente que:

- O objetivo é diretamente ligado ao problema.
- Busca descobrir que informações são necessárias para resolver o problema da pesquisa.
- Deve ser o mais detalhado e específico possível.

#### **3.6.2.1 Objetivo Geral**

É o objetivo principal e geral do projeto da pesquisa.

#### **3.6.2.1 Objetivos Específicos**

São os objetivos específicos que podem auxiliar na solução do problema ou apenas levantar outras informações. Também posso levantar algumas hipóteses

sugerindo o que pode vir a acontecer ou não, o que será confirmado pelo resultado da pesquisa.

#### Quadro 1 – Exemplo de determinação de Objetivo de um Projeto

Uma empresa de alimentos pretende lançar no mercado uma pastilha roxa com um sabor novo. O produto é posicionado para mulheres e seu preço é *premium* na categoria. Portanto, há necessidade de pesquisar para identificar a opinião do público-alvo sobre o produto, de forma que estes forneçam informações se o produto agradou ou não, motivos, de forma que a empresa possa adequar o sabor conforme os resultados do estudo realizado.

**Objetivo Geral:** avaliar a aceitação de uma pastilha com sabor inédito roxo.

**Objetivos Específicos:** levantar as seguintes informações –

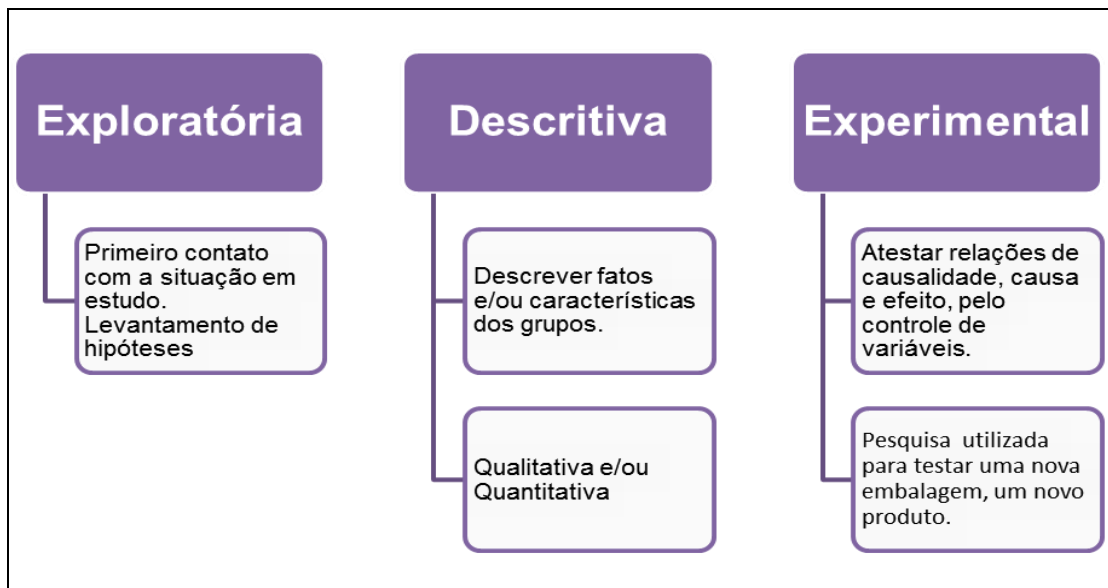
- Perfil demográfico (idade, escolaridade, classe social, etc);
- Hábito de consumo de pastilhas (marcas que consome, sabores consumidos e preferidos);
- Degustação da pastilha e avaliação por atributos (avaliação geral, teor da doçura, consistência, cor, tamanho, durabilidade).

**Fonte:** Adaptado de Martins (2017)

### 3.6.3 Tipos de Pesquisa

Neste item, você deverá determinar quais são os tipos de pesquisa quanto aos objetivos a serem utilizados no seu plano de negócio (Figura 1).

Figura 1 – Tipos de Pesquisa de Marketing



**Fonte:** Samara e Barros (2002), adaptado.

Com a finalidade de auxiliar o discente no desenvolvimento do percurso metodológico de sua pesquisa, pode-se ressaltar que todo estudo de mercado costuma ser elaborado com o objetivo de levantar informações para buscar alguma **solução ou oportunidades** tais como as que constam na Tabela 1:

**Tabela 1** – Busca de Soluções e/ou Oportunidades para o Negócio

<b>Descobrir</b> a qual é a participação de mercado ( <i>Market Share</i> ) de determinada marca na categoria de um produto/serviço;
<b>Saber</b> qual é o perfil demográfico, socioeconômico e psicológico do consumidor de um produto/serviço;
<b>Determinar</b> o grau de satisfação dos usuários com relação aos produtos e serviços; Encontrar as razões de rejeição/ não uso do produto;
<b>Definir</b> os pontos fortes e os pontos fracos do produto/serviço, na percepção do usuário;
<b>Decidir</b> quais critérios podem ser utilizados para identificar e compor a estratégia de segmentação de mercado.

**Fonte:** Adaptado de Samara e Barros (2002)

### 3.6.4 Cálculo Amostral

O discente deve identificar Universo/População do público alvo do seu negócio a fim de, posteriormente, calcular a Amostra para a qual será aplicada a pesquisa de campo.

Salienta-se que as pessoas a serem ouvidas (amostra) devem representar de modo bastante exato a População determinada, o que faz com que assumam um caráter conclusivo. Portanto, é necessária a realização de um cálculo amostral com base em técnicas rigorosas, podendo-se utilizar programas estatísticos como o StatDisk, que pode ser encontrado na internet gratuitamente.

O pesquisador não pode prescindir de filtrar quem vai responder à pesquisa, de modo a assegurar que só serão ouvidas pessoas dentro do perfil desejado, para que haja uma fidelidade absoluta ao que foi definido na amostra.

### Ligados na dica!

A exatidão estatística dos resultados de um levantamento de dados depende de quantas pessoas serão entrevistadas, ou seja, do **tamanho da amostra**. Quanto maior a amostra, menor a probabilidade de erro; quanto menor a amostra, maior a probabilidade de erro.

Em outras palavras: a margem de erro aumenta à proporção que o tamanho da amostra diminui. As necessidades de exatidão devem ser estabelecidas logo no planejamento do estudo em função da importância que ele tem para a empresa, isto é, em função do risco envolvido na decisão a ser



tomada.

Isso determinará a margem de erro tolerável e, portanto, o menor tamanho de amostra que poderá ser utilizado. No entanto, em se tratando de pesquisa de mercado, esses níveis nem sempre podem ser atingidos em função de custo e de prazos. Ainda assim, deve-se procurar a todo custo trabalhar com margens de erros inferiores a **5%**, a não ser que o tipo de estudo justifique decisão em contrário.

Já o intervalo de confiança mostra o quanto é possível confiar nos resultados.

Um **intervalo de confiança de 95%**, por exemplo, indica que, se fossem feitas 100 pesquisas para o mesmo fim e com a mesma metodologia, em **95 delas**, os resultados estariam dentro das margens utilizadas, e que a tolerância seria de 5 pesquisas erradas – **5%**.

As situações mais frequentes de uso de pesquisas qualitativas são aquelas em que se pretende:

- mapear determinado problema ou produto, em relação ao qual não se disponha de informações anteriores;
- verificar mudanças de valores, hábitos e atitudes do consumidor;
- avaliar reações a novos produtos ou a mudanças em produtos já conhecidos,
- inclusive de embalagens, rótulos, sabores, aromas, cores...;
- qualificar o posicionamento de determinada marca em um segmento de mercado;
- conhecer os motivos que balizam a preferência ou a rejeição a determinadas marcas ou produtos – *likes* e *dislikes*;
- interpretar informações novas, inesperadas ou imprevistas, obtidas em pesquisa quantitativa anterior.

### 3.6.5 Pré-teste

Em primeiro lugar, é necessário que seja feito um pré-teste do questionário para verificar as possíveis reações dos questionados, o entendimento das questões e o tempo despendido nas entrevistas (quando houver necessidade de aplicar questionários).

O pré-teste deve ser feito com pessoas que se encontrem no mesmo perfil e nas mesmas regiões geográficas do respondente do questionário. Assim, poderemos ter a real sensação do que poderá ocorrer no momento em que estivermos fazendo o trabalho de campo (CASTRO, 2008).

- O número de questionários a serem testados como pré-teste é o equivalente a 10% da Amostra.

### 3.6.6 Coleta de Dados

O trabalho de campo consta na **coleta dos dados necessários para solucionar o problema**, no **registro de informações obtidas** e posterior análise e interpretação dos dados reunidos.

Para realizar a coleta de dados, você deverá descrever **como os dados serão obtidos no projeto**. Na pesquisa de marketing costumam ser usados 3 métodos, conforme pode ser visualizado no Quadro 2:

**Quadro 2 – Métodos de Pesquisa de Marketing**

MÉTODO	EXPLICAÇÃO
<b>OBSERVAÇÃO</b>	<p>- <b>O pesquisador observa o comportamento.</b></p> <p>Ex.: Vou num supermercado e fico observando um consumidor de chocolate – como ele observa a gôndola, manipulação do produto, quais itens verifica, como escolhe o produto.</p> <p>- <b>Nesse tipo de situação sugere-se que sejam observados grande quantidade de casos.</b></p>
<b>INQUÉRITO OU CONTATO</b>	<p>- <b>Pessoal</b> (abordagem): Entrevistador pesquisa pessoalmente o entrevistado. Deve-se tomar o cuidado para que o entrevistador não interfira nas respostas.</p> <p>- <b>Telefone</b>: impessoal, custo relativamente mais barato e rápido. Imparcialidade e menos adesão dos candidatos.</p> <p>- <b>Correspondência</b>: Grande alcance geográfico. As questões devem ser simples e fáceis de responder. Existe grande número de recusas é</p>

	mais lento e mais custoso.  <b>- Aplicação de formulário de pesquisa</b>
<b>INTERATIVO</b>	Este acontece entre o <b>consumidor e o computador</b> . As respostas são diretamente em um programa. Assim como no método por inquérito, as perguntas devem ser mais simples em razão do entrevistador não poder acompanhar o entrevistado, com a finalidade de obter erros de interpretação dos dados por parte da pessoa que irá responder as questões.

**Fonte:** Manual Plano de Negócios - FACEMP.

### 3.6.7 Análise e Interpretação dos Dados

Depois de coletadas as informações, reúna os dados, leia todos com atenção e elabore uma crítica objetiva sobre estes: evidencia-se que o “pesquisador não pode incorporar no seu trabalho conclusões alheias que não repousem sobre provas convincentes”. (CERVO, 2002, p. 99)

Sugere-se, portanto, que neste item o discente relacione os problemas existentes na pesquisa e discorra sobre soluções encontradas, de forma breve, objetiva e precisa.

#### **Cabe, neste momento:**

- Apresentar as informações obtidas pelos tipos de pesquisa de mercado utilizados sejam estes Exploratório, Descritivo, Experimental (opiniões, sugestões registradas).
- Relatar as descobertas de pesquisas realizadas pelo método de Observação (direta e/ou indireta); Inquérito ou Contato; Interativo.
- Apresentar os gráficos elaborados depois de ter analisado os questionários e/ou entrevistas (pesquisas quanti e qualitativas).
- Apresentar qual será a abordagem da empresa em relação a cada segmento identificado.

## 4 GESTÃO ESTRATÉGICA

Neste capítulo, deve-se construir com base em modelos apresentados, uma avaliação estratégica do negócio.

Sugere-se explicar o que é gestão estratégica e sua importância para a elaboração do Plano de Negócio, iniciando pela Missão, Visão e Valores que representam a identidade organizacional das empresas.

No caso de reestruturação de uma empresa, o discente deverá avaliar a atual gestão estratégica do negócio, mesmo que este não seja formal; para, a partir desse levantamento, possa propor novas estratégias para o negócio.

### 4.1 MISSÃO DA EMPRESA

Philip Kotler defende a ideia de que “uma missão bem difundida desenvolve nos funcionários um senso comum de oportunidade, direção, significância e realização” (KOTLER, 2005).

Uma empresa não se define pelo seu nome, estatuto ou produto que faz; ela se define pela sua missão. Trazer a voz do autor sobre o tema deste item e apresentar a Missão criada para a empresa.

### 4.2 VISÃO DA EMPRESA

A visão representa um horizonte almejado para alcance pela empresa. O conceito de visão pode ser definido como uma descrição da sua auto-imagem futura, como ela se enxerga daqui a “x” anos a frente, como ela gostaria de ser lembrada.

Trazer a voz do autor sobre o tema deste item e apresentar a Visão criada para a empresa.

### 4.3 VALORES DA EMPRESA

Elencar e explicar neste tópico, os valores da empresa; observar que para o ambiente organizacional estes norteiam a conduta e permeiam comportamentos no funcionamento de toda estrutura. Definem as formas de relacionamento interno, bem como perante os clientes, fornecedores e sociedade, que são partes interessadas também no negócio.

#### 4.4 NEGÓCIO DA EMPRESA

Apresentar descrição sucinta do negócio da empresa.

#### 4.5 SETOR DE ATIVIDADE

Apresentar o ramo de atuação da empresa. A empresa pode ser industrial, comercial ou de prestação de serviço. Ainda terceiro setor, como uma ONG (organização não governamental). Dentro dessas atividades, trazer explicação do ramo específico. Na indústria, por exemplo, o ramo pode ser uma metalúrgica, uma fábrica de móveis ou fábrica de roupas. As indústrias são as empresas que transformam uma matéria-prima em uma mercadoria. Já as empresas do comércio, atendem diretamente o consumidor final e, geralmente, revendem itens comprados de fornecedores. Possíveis ramos são lojas de roupas, farmácias, supermercados e lojas de produtos naturais. Nos serviços, não se vende produtos, mas presta uma atividade útil ao cliente. São exemplos de serviços: táxi, lavanderia, curso de idiomas, escritório de contabilidade são negócios cuja proposta de valor é a prestação de um serviço.

#### 4.6 ANÁLISE ESTRATÉGICA

Nesta etapa, o aluno deve preparar e apresentar o diagnóstico e o prognóstico da empresa em estudo. Para isso, deverá ser realizada: uma pesquisa bibliográfica sobre o tema, coleta dos dados no campo da pesquisa, análise do cenário no qual a empresa está inserida, e apresentação das ações estratégicas que deverão guiar a empresa para um futuro promissor e inovador.

Sugere-se que o aluno:

- Seja objetivo, apresente estratégias objetivas, exequíveis, precisas, flexíveis.
- Busque eficiência operacional no seu negócio.
- Apresente e compreenda os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades.
- Defina os objetivos e metas.
- Formule as estratégias (soluções ou medidas recomendadas) e demonstre como estas serão implementadas.
- Apresente como será realizado o controle e retorno das informações do planejamento estratégico.
- Elabore o diagnóstico e apresente onde se encontra o melhor resultado da empresa, para fazer disto sua vantagem competitiva.

#### **4.6.1 Modelo das Cinco Forças de Porter**

O modelo das Cinco Forças de Porter é opcional para a elaboração do plano, pois depende do setor de atividade que a empresa está inserida. Este modelo auxilia na análise do grau de atratividade de um setor da economia. Ele identifica os “fatores que afetam a competitividade, dentre os quais uma das forças está dentro do próprio setor, sendo que os demais são externos” (ADMINISTRADORES, 2017).

Observa-se que é essencial para uma empresa, possuir profundo conhecimento de suas forças rivais para desenvolver seu planejamento estratégico.

#### **4.6.2 Estudo PEST**

Nesta etapa, você deverá elaborar um estudo das tendências do macroambiente (oportunidades e ameaças) que possam vir a afetar uma empresa em análise que precise ter seu Planejamento realizado ou reestruturado é essencial. Para isso, devem-se analisar todos os fatores externos tais como os Políticos, Econômicos, Sociais (e Ambientais) e Tecnológicos – **PEST** -.

Esta é uma ferramenta criada para compreender as perspectivas agregadas às decisões mercadológicas que buscam avaliar as variáveis políticas e legais,

econômicas, sociais e tecnológicas que podem interferir positiva ou negativamente impactando o negócio.

A principal característica dessas variáveis externas reside no princípio de que as mesmas não estão sob controle das organizações; o que faz necessária a criação de condições para que a empresa seja eficaz na tomada de decisões diante das ameaças e oportunidades relativas ao ambiente onde a empresa estará atuando.

Em razão disso, o aluno deve analisar quais são tendências que podem ser oportunidades e/ou ameaças para seu futuro negócio a fim de estar preparado para enfrentar o mercado a fim de elaborar estratégias de ação adequadas.

#### **4.6.3 Análise da Matriz SWOT**

O aluno deve elaborar, neste tópico a Matriz SWOT e apresentar sua análise: diagnóstico e prognóstico. A análise SWOT, também conhecida como análise FOFA em português, é uma análise pautada no equilíbrio entre o ambiente interno de uma empresa – Forças (*Strengths*) e Fraquezas (*Weaknesses*) – e o ambiente externo – Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*).

Sugere-se que sejam estabelecidos os pontos fortes e fracos da empresa (variáveis internas) e as ameaças e oportunidades (variáveis incontroláveis). Observa-se que as variáveis incontroláveis são detectadas no estudo PEST.

Poderá ser seguido o modelo do Figura 2, conforme proposto a seguir:

**Figura 2** – Exemplo de Quadro de Mapeamento da Matriz SWOT



Fonte: (AGEDOR, 2017) adaptado.

#### 4.6.4 Balanced Scorecard

Nesta etapa, o aluno deve realizar uma pesquisa bibliográfica sobre o tema *Balanced Scorecard*. Ressalta-se que este item é opcional.

As principais dimensões consideradas no *Balanced Scorecard*:

- **Perspectiva dos Clientes:** O intuito aqui é acompanhar de maneira clara como a empresa está entregando valor para seus clientes, utilizando-se indicadores de satisfação e resultados (como pesquisas) e sempre se levando em consideração o prazo, a qualidade, o custo e o desempenho dos produtos ou serviços.
- **Perspectiva dos Processos:** Consiste em identificar e mapear os processos essenciais para a realização dos objetivos da empresa, implementando sobre eles a gestão de melhoria contínua. Deve-se ter em mente principalmente os processos que agregam valores aos produtos e serviços, criam valores para investidores e acionistas e que tenham potencial de atrair e conquistar clientes.
- **Perspectiva do Crescimento:** Visa garantir o crescimento da empresa a médio e em longo prazo, através de investimentos em equipamentos, em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e serviços e em capacitação dos recursos



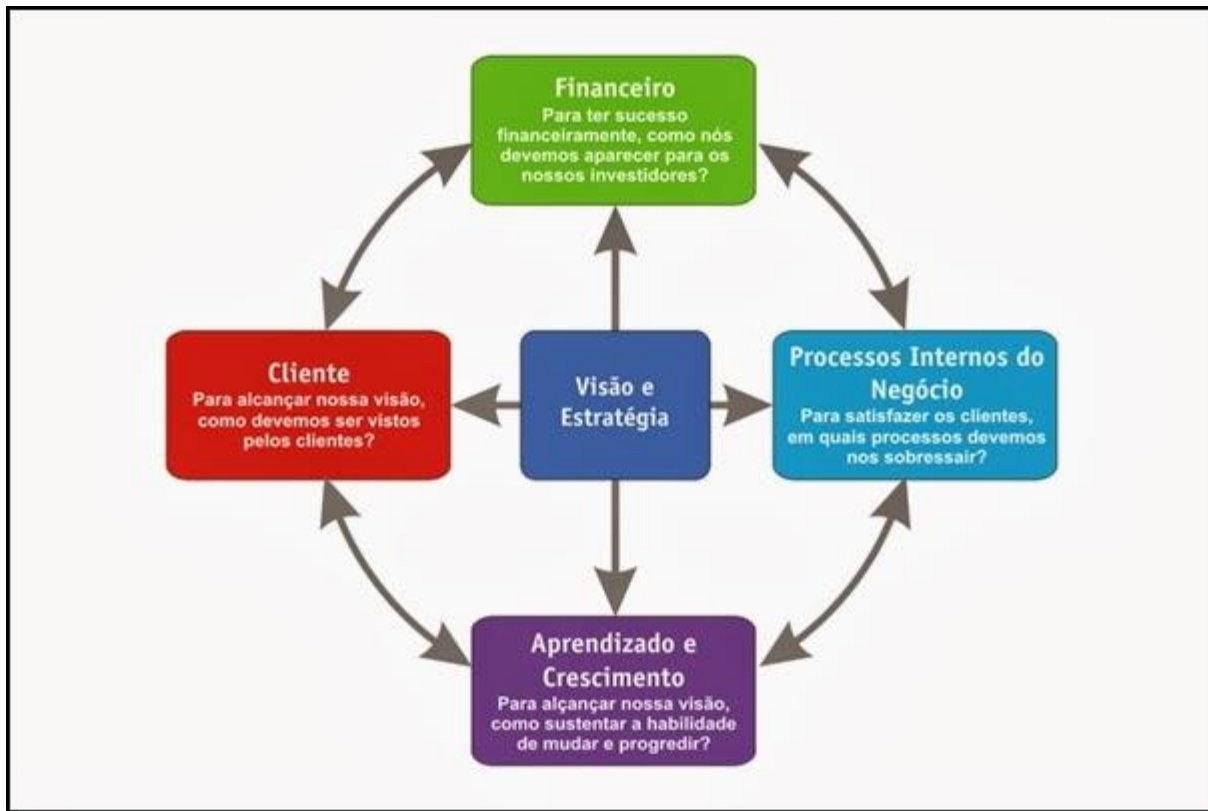
humanos. É feita uma minuciosa análise afim de que se possa identificar qual infraestrutura da empresa pode e deve receber aplicação de recursos.

- Perspectiva Financeira: Nesta dimensão, os principais objetivos são garantir retorno aos investimentos efetuados no negócio, gerenciar adequadamente os riscos envolvidos no negócio e aprimorar continuamente tanto a Governança Corporativa como a Governança de TI. Os objetivos financeiros devem estar alinhados ao planejamento estratégico da empresa, e as variáveis de receita e produtividade aparecem como ótimos indicadores de desempenho das ações já realizadas e como meios de se projetarem as que ainda estão por vir.

Benefícios advindos da implementação do *Balanced Scorecard*:

- Converte estratégias em objetivos, e objetivos em ações efetivas.
- Dá aos gestores uma visão ampla e sistematizada do desempenho operacional.
- É um processo constante de mensuração e atualização de planos e metas.
- Facilita e otimiza a comunicação interna e externa da organização.
- Permite desenvolver uma cultura de aprendizagem e melhoria contínua.

**Figura 3** – Perspectivas do Balanced Scorecard (BSC)



**Fonte:** (PORTAL ADMINISTRADOR, 2014) adaptado.

## 5 PLANO DE MARKETING

Neste capítulo o(s) aluno(s) deverão explicar sobre a importância de desenvolver um plano de marketing para suas empresas, tanto a curto quanto a longo prazo.

Estabeleça qual a é fatia de mercado que a empresa deseja atingir; para isso, deve ser comprovada a capacidade produtiva e a demanda descobertas no estudo de mercado.

Elabore e apresente como serão desenvolvidas as estratégias de marketing de sua empresa.

### 5.1 O COMPOSTO DE MARKETING

Apresentar e descrever os principais produtos e serviços da empresa.

(Definição do composto, mix, entre outros)

#### 5.1.1 Produto/Serviço

Descreva os principais produtos e serviços e as ações estratégicas direcionadas à este “P”, suas características.

##### 5.1.1.1 A Marca

Explicar o significado da marca e as cores utilizadas, caso tenha sido criada com tal diferencial.

Marca na íntegra / conceito – o que justifica a marca / cores escolhidas

##### - Logotipo

Tipologia da Marca – a parte escrita e letra escolhida

##### - Logomarca

Desenho / símbolo que compõe a marca

##### - Slogan

Frase de impacto que ajuda a posicionar marca/produto/instituição.

#### 5.1.1.2 Embalagem e Rotulagem

Embalagens e rótulos com as devidas informações

#### 5.1.1.3 Garantia

Estabelecer quais serão as garantias que a empresa irá oferecer para o mercado consumidor.

O que garante a qualidade do seu produto/serviço?

#### 5.1.1.4 Posicionamento

Qual a imagem quer construir na mente do seu público-alvo, com destaque para o(s) diferenciais.

Posicionar a empresa no mercado de forma a se diferenciar da concorrência.

### 5.1.2 Preço

Defina suas estratégias de preço considerando seu negócio, seu público e seus concorrentes, além de observar promoções, segmentação, sazonalidade.

Estabeleça quais critérios de precificação que serão utilizados pela empresa; táticas de negociação e procedimentos de fixação de preços.

- a) Mencionar os diferenciais que serão considerados nos preços do produtos e/ou serviços a serem oferecidos aos clientes.
- b) Criar estratégias para aumentar a percepção do valor do produto e/ou serviço, por parte dos consumidores.

### 5.1.3 Praça

Definição, descrição e ações quanto aos canais de distribuição e o Ponto de Venda, incluindo suas características.

#### 5.1.3.1 Localização do Negócio

Neste, subitem deverão ser apresentadas as características principais do local onde será instalado o empreendimento. Precisam também ser apresentadas as justificativas para a escolha do referido local e como este ajudará na estratégia de marketing da empresa.

Sugere-se comentar os seguintes itens, quando cabíveis: Área comercial movimentada; Área para vitrines; Bom acesso rodoviário; Concorrente mais próximo; Entrada de serviço para entregas; Estado do imóvel; Facilidade de entrada e saída; Facilidade de estacionamento; Fluxo de tráfego; Histórico do local; Localização da rua; Melhorias exigidas na locação; Passagem de pedestres; Preço do aluguel; Serviços urbanos; Taxa de ocupação do local; Tempo de contrato do aluguel; Transporte público; Zoneamento adequado.

#### 5.1.3.2 Forma de Comercialização

Explicar como fará a comercialização do seu negócio – no PDV, força de venda interna e/ou externa, online, telefone, delivery e entre outros.

### 5.1.4 Promoção

Definição das ações estratégicas de **comunicação integrada** e seus devidos canais com objetivo de informar ao *target* a existência do produto, seus diferenciais e onde encontrá-lo

#### 5.1.4.1 Propaganda/Mídias

Divulgações externas – cartão de visita, folhetos, folder, catálogo, mala direta, rádio, *outdoor*, *busdoor*, tv, entre outros.

#### 5.1.4.2 Promoção de Vendas

Ações no PDV para incentivar/alavancar vendas – brinde, concurso cultural, degustação, sorteio.

#### 5.1.4.3 Merchandising

Estratégia de visibilidade no PDV – cartazes, *wobbler*, ilha.

#### 5.1.4.4 Marketing de Relacionamento

Estratégias de marketing de relacionamento que a empresa irá colocar em prática para conquistar e fidelizar seus clientes.

### **5.1.5 Posicionamento de Mercado**

Definir público alvo demograficamente, etc.

## 5.2 VANTAGEM COMPETITIVA

Descrever qual(is) a(s) vantagem(ens) competitiva(s) que a empresa possui. Sempre que for possível, criar elementos de diferenciação para se destacar da concorrência.

## **6 PLANO OPERACIONAL**

Neste item, plano operacional, o autor descreve como funcionará o negócio; o layout a ser utilizado na empresa, a sua capacidade produtiva prevista, necessidade de pessoal e uma descrição do modelo de gestão a ser utilizado. Pode tomar como base os critérios de excelência empresarial.

Inserir procedimentos operacionais da empresa.

### **6.1 LAYOUT OU ARRANJO FÍSICO**

Deverá ser apresentada a planta da estrutura da empresa com as devidas referências dos espaços utilizados. O Layout pode ser como processo, fluxo, etc.

### **6.2 CAPACIDADE PRODUTIVA/COMERCIAL/SERVIÇOS**

Descrever a capacidade de produção total da planta a ser instalada, referente aos produtos e serviços a serem ofertados; descrever se será utilizada totalmente logo de início ou se haverá uso ao longo do tempo.

### **6.3 PROCESSOS OPERACIONAIS**

#### **6.3.1 Fluxograma**

Apresentar fluxograma do processo produtivo e de vendas.

#### **6.3.2 Tecnologia**

Expor qual tecnologia será utilizada na empresa, destacando o motivo de sua utilização e qual será o ganho para a empresa em utilizá-la.

### **6.4 NECESSIDADE DE PESSOAL**

Neste subitem, o aluno deverá detalhar a quantidade de pessoas que serão necessárias na empresa e destacar seu cargo e remuneração.

#### **6.4.1 Terceirização**

Descrever se a empresa utilizará serviços terceirizados. Caso utilize, descreva os motivos e qual será o ganho para empresa.

#### **6.4.2 Parcerias**

Descrever se a empresa utilizará parceria. Destacar quais. Caso utilize, explicar os motivos e qual será o ganho para empresa.

### **6.5 MODELO DE GESTÃO**

Ao definir o modelo de gestão, o aluno deve analisar qual a forma ou padrão que pode ser seguido para o gerenciamento do negócio. Neste tópico, o aluno deve definir de que maneira será o modelo de gestão de acordo com as atividades-fim do seu negócio, levando em consideração que o “gerir” depende da necessidade de cada organização.

Por exemplo, se a empresa em questão é uma fábrica de móveis, esta poderá adotar o modelo de gestão baseado nas normas ISO 9001. Caso seja uma fábrica de produtos alimentícios, o uso da B.P.F. (Boas práticas de fabricação) atende muito bem ao modelo de negócio.

Caso seja uma empresa comercial, deve-se atentar para modelos relacionados à gestão de pessoas em si, já que uma gestão eficaz é um fator de sucesso para as organizações. Modelos de gestão nessa área podem ser baseados em ferramentas de sucesso para controle de atividades, como Ciclo PDCA, a própria MEG (Modelo de Excelência na Gestão), Planos de Ação, 5W2H, modelo 5S, etc. Cabe ao aluno realizar uma pesquisa visando atender a este item do Guia de plano de negócio.



Nesta etapa, portanto, deverá apresentado o modelo de Gestão que será utilizado pela empresa, justificar de acordo com o modelo de negócio, sendo fundamentado pelos devidos autores.

## **7 PLANO FINANCEIRO**

O Plano Financeiro tem a finalidade de apresentar a viabilidade financeira da entidade objeto do Plano de Negócio. Nesta etapa o aluno deverá ser claro e objetivo o bastante para demonstrar por meio dos prováveis números e valores como a entidade se manterá. Além de utilizar de demonstrativos, tabelas, quadros ou gráficos o aluno também deverá descrever cada objeto apresentado, tornando claro para o leitor toda a estrutura financeira do empreendimento.

Observa-se que no caso de reestruturação de empresa, o(s) discente(s) deve apresentar as informações financeiras obtidas sobre a empresa em questão.

É neste capítulo que se conclui o trabalho; portanto, é importante uma linguagem objetiva, focando nos índices financeiros que demonstram a viabilidade do negócio, sem perder de vista, é claro, os demais aspectos da organização.

As partes do Plano Financeiro são:

### **Demonstrativo de Investimento**

#### **Estrutura do Capital – Capital Próprio e Capital de Terceiros**

#### **Dimensionamento da Mão de Obra**

Diretoria/Administração e Mão de Obra Indireta

Produção ou Mão de Obra Direta

Terceirização ou Profissionais Autônomos

#### **Receitas**

#### **Custos e Despesas**

#### **Rateio (quando necessário)**

#### **Impostos e Taxas**

#### **Demonstrativo de Resultado**

#### **Projeção do Fluxo de Caixa**

#### **Análise do Investimento**

Análise do Ponto de Equilíbrio

Pay-Back

Rentabilidade

Lucratividade

**Caixa Operacional Mínimo**

**Capital de Giro**

**Margem de Contribuição**

**Reserva Legal**

## 7.1 DEMONSTRATIVO DE INVESTIMENTO

É uma Tabela ou Quadro que relaciona todos os itens que incluem o Investimento Inicial, ou quando um Plano de Negócio de uma empresa existente refere-se ao Investimento atual + Investimento necessário para a nova estrutura empresarial.

Deverá ser confeccionada por categorias, por exemplo: Construção Civil, Móveis e utensílios, Despesas Pré-operacionais, Instalações, Máquinas e equipamentos, Veículos, Softwares e Capital de Giro. Apresenta quantidade, Valor Unitário e Valor Total, e finaliza com o Valor Total do Investimento.

## 7.2 ESTRUTURA DO CAPITAL – CAPITAL PRÓPRIO E CAPITAL DE TERCEIROS

A estrutura do Capital deverá ser demonstrada por tabela, gráfico, ou quadro, ou até mesmo em forma textual, demonstra qual parcela do Total do Investimento será proveniente de capital próprio dos sócios, se haverá empréstimos, e neste caso o prazo e juros para pagamento, qual o percentual de cada sócio, ou seja, visa demonstrar a origem dos recursos iniciais. Mesmo no caso de entidades do terceiro setor, o aluno deverá esclarecer qual a provável fonte dos recursos.

## 7.3 DIMENSIONAMENTO DA MÃO DE OBRA

Neste item o aluno apresentara de forma quantitativa sua mão de obra, separando por cargos e apresentando os valores de remuneração assim também como os encargos sociais incidentes sobre os rendimentos. Poderá ainda separar pelas seguintes categorias:

### **7.3.1 Diretoria/Administração e Mão de Obra Indireta**

Cargos de Diretoria, Gerência e Administração, neste item incluem também os valores de Pró-Labore direcionados aos sócios, apresentando os demais cargos indiretos como secretária, serviços gerais, etc.

### **7.3.2 Produção ou Mão de Obra Direta**

Os cargos diretamente ligados à produção são dimensionados neste tópico, no caso de empresas industriais, os operários, no caso de empresas comerciais, os vendedores, no caso de serviços os cargos de execução.

### **7.3.3 Terceirização ou Profissionais Autônomos**

Além das pessoas que trabalham na empresa ou entidade, o Plano de Negócio deverá apresentar os prestadores de serviços autônomos ou a mão de obra terceirizada, como por exemplo: Contabilistas, Advogados, Limpeza terceirizada, Consultoria especializada, etc.

Todo esse dimensionamento poderá ser apresentado por meio de tabela ou quadro, sendo necessária a quantidade por cargo e o valor total de cada cargo, sendo relevantes os encargos sociais incidentes sobre a remuneração.

## **7.4 RECEITAS**

No demonstrativo de receita, que poderá estar incluído no Demonstrativo de Resultado, o aluno apresentará qual a receita provável de cada produto, mercadoria ou serviço, por mês, por ano e para os próximos três anos.

## **7.5 CUSTOS E DESPESAS**

Para cada item da receita o aluno deverá apresentar o seu custo de aquisição ou de produção assim também como demonstrar as despesas fixas como aluguel, água, luz, seguros, material de uso e consumo, etc, conforme modelo disponível no programa em uso. Caso prefira concentrar todas estas informações na demonstração de resultado isso poderá ocorrer, que neste caso será de forma analítica.

#### 7.6 RATEIO (QUANDO NECESSÁRIO)

Quando a empresa comercializar mais de um tipo de mercadoria ou produto, esta deverá ratear as despesas fixas, para atribuir a cada produto sua parcela de absorção destas despesas. Isso servirá para averiguar a lucratividade de cada produto.

#### 7.7 IMPOSTOS E TAXAS

Neste item o aluno deverá apresentar em percentuais os impostos e taxas incidentes sobre o faturamento da empresa, devem ser incluídos todos os tributos municipais, estaduais e federais que incidem sobre a compra e venda.

#### 7.8 DEMONSTRATIVO DE RESULTADO

Um dos relatórios mais importantes é o Demonstrativo de Resultado e servirá principalmente para elucidar o resultado financeiro obtido pela empresa, este relatório traz outras informações importantes como a receita obtida, a margem de contribuição, custos e despesas.

#### 7.9 ANÁLISE DO INVESTIMENTO

A partir dos relatórios até aqui solicitados, o aluno deverá utilizar dos mecanismos de análise de investimentos. Além dos solicitados aqui o autor poderá acrescentar outros que sejam necessários e possíveis.

### 7.9.1 Análise do Ponto de Equilíbrio

O Ponto de Equilíbrio (PE) indica o valor de receita que a empresa não tem lucro nem prejuízo. Conhecer este valor é importante para definir metas de vendas, e manter uma margem de segurança.

Quando possível, o aluno fará análise por produto ou linha de produto, além do ponto de equilíbrio por quantidade.

- Elaborar o gráfico do ponto de equilíbrio com os valores obtidos.

$$\text{DESPEASAS} \div (\text{MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO} \div \text{RECEITA})$$

### 7.9.2 Pay-Back

O *Pay-Back* é o prazo de retorno do investimento, ou seja para cada real investido na empresa, em quanto tempo este real retornará como Lucro.

$$1 \div (\text{LUCRO LIQUIDO} \div \text{PATRIMÔNIO LÍQUIDO})$$

Alguns autores defendem que o Pay-Back deverá ser calculado não com base no lucro e sim com base no Fluxo de Caixa, o que é possível, para isso é só averiguar qual a sobra de caixa mensal e aplicar da seguinte forma:

$$[1 \div (\text{Sobra de Caixa Mensal} \div \text{Patrimônio Líquido})]$$

E ainda há o Pay-Back descontado que é calculado deduzindo desta sobra de caixa mensal um percentual como se fosse um tipo de juros.

O aluno deverá informar o Pay-Back em anos ou no caso de período inferior a um ano informar a quantidade em meses.

### 7.9.3 Rentabilidade

A rentabilidade é o percentual do Lucro Líquido sobre o Investimento Inicial.

$$\text{LUCRO LIQUIDO} \div \text{INVESTIMENTO INICIAL}$$

#### 7.9.4 Lucratividade

Obtêm-se a Lucratividade da empresa calculando o percentual do lucro sobre as vendas.

$$\text{LUCRO LÍQUIDO} \div \text{VENDAS LÍQUIDAS}$$

#### 7.10 CAIXA OPERACIONAL MÍNIMO

Representa o volume mínimo de recursos financeiros de que uma empresa necessita para financiar suas atividades operacionais.

#### 7.11 CAPITAL DE GIRO

Capital de giro significa capital de trabalho, ou seja, o capital necessário para financiar a continuidade das operações da empresa, como recursos para financiamento aos clientes (nas vendas a prazo), recursos para manter estoques e recursos para pagamento aos fornecedores (compra de matéria-prima ou mercadorias de revenda), pagamento de impostos, salários e demais custos e despesas operacionais.

#### 7.12 MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

É o valor, ou percentual, que sobra das vendas, menos o custo direto variável e as despesas variáveis. A margem de contribuição representa o quanto a empresa tem para pagar as despesas fixas e gerar o lucro líquido.

#### 7.13 RESERVA LEGAL

A reserva legal deverá ser de 5% do lucro líquido de cada exercício fiscal até que o valor total da mesma seja igual a 20% do capital social da Companhia.

Entretanto, a Companhia não está obrigada a efetuar quaisquer destinações à reserva legal em exercício fiscal no qual o saldo desta reserva, acrescido do montante das reservas de capital, exceder 30% do total do capital social.



## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO PLANO DE NEGÓCIO

Seguir linhas gerais do item 3.2.3 Conclusão, que consta no Manual de Metodologia da FACEMP.

Observa-se que no tópico Considerações Finais, deve ser argumentado por que o autor do presente trabalho investiria no plano de negócio apresentado.

a) Dicas (não obrigatórias) dos autores do GPN para elaborar as Considerações Finais do Plano de Negócio:

1. O aluno deve apresentar, de forma breve e sucinta, sua ideia de negócio; qual é o objetivo principal a ser alcançado.
2. Apresentar sucintamente a metodologia de trabalho escolhida para suas investigações a fim de comprovação dos fatos apresentados no decorrer de sua pesquisa.
3. Descrever a pesquisa de campo e/ou mercado realizada; resumir, em até dois parágrafos, as principais conclusões sobre a Análise de Dados da Pesquisa de Mercado (pode ser em até 2 parágrafos).
4. O aluno, nesta etapa das considerações finais, deve relatar o que fez com que ele desse sequência ao seu plano de negócio, visto que os dados obtidos até então, devem ter alimentado a área financeira e dado suporte a grande parte do projeto. Que áreas de maior força a empresa tem? Estratégia, Marketing, Pessoas? Como ela irá atuar?
5. Mostrar os principais tópicos da área financeira que o aluno considere relevantes para que o investimento se torne atrativo e explicar o motivo sucintamente (pode ser em até 2 parágrafos).
6. Argumentar, em até um parágrafo, por que o autor do presente trabalho investiria no plano de negócio apresentado.

## 9 AÇÕES A CURTO PRAZO

Neste tópico deverão ser apresentadas as principais ações a curto prazo para dar início à empresa; deverão ser estabelecidas depois de ter sido analisado todo o plano de negócio.

Sugere-se a elaboração do processo das atividades iniciais, com o uso do método: **5W2H**, a saber:

- ✓ **5W:** What (o que será feito?) – Why (por que será feito?) – Where (onde será feito?) – When (quando?) – Who (Por quem será feito?)
- ✓ **2H:** How (como será feito?) – How much (quanto vai custar?)

## REFERÊNCIAS

Seguir indicações que constam no item 3 do Manual de Normalização de Trabalhos Acadêmicos FACEMP.

## **APÊNDICES**

Seguir indicações que constam no item 1.2.3 do Manual de Normalização de Trabalhos Acadêmicos FACEMP.

## **ANEXOS**

Seguir indicações que constam no item 1.2.3 do Manual de Normalização de Trabalhos Acadêmicos FACEMP.

## REFERÊNCIAS

- ABRAHAMAS, Jeffrey. **101 Missions Statements from top companies**. United States: Ten Speed Press, 2007.
- ASCHER, Mario. **Marketing y Clientes: como conseguirlos, retenerlos y crecer**. 2 ed. Buenos Aires: De Los Cuatro Vientos, 2007.
- BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de plano de negócio: fundamentos, processos e estruturação**. São Paulo: Atlas, 2008.
- CARVALHO, Marly Monteiro de. **(...). Gestão da qualidade: teoria e casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CEOLHO, Fabiano S. **Formação estratégica de precificação: como maximizar o resultado das empresas**. São Paulo: Atlas, 2007.
- COSTA, Antonio. **Marketing promocional para mercados competitivos**. São Paulo: Atlas, 2003.
- COSTA, Luiz G.T.A. **Análise econômico de empresas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.
- GRIFFIN, Ricky W.; MOORHEAD Gregory. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Ática, 2006.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson 2005.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Varejo**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- MARCIAL, Elaine Coutinho. **Cenários Prospectivos: como construir um futuro melhor**. 4ªed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2006.
- MESTRINGER; Fabio. **Gestão Estratégica da Embalagem: uma ferramenta competitiva para sua Empresa**. São Paulo: Prentice Hall, 2007.
- NAGLE, Thomas T. **Estratégias e táticas de preço: um guia para crescer com lucratividade**. - 4.ed. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2007.
- PINHEIRO, Duda. **Trabalho de conclusão de curso - TCC: guia prático para elaboração de projetos de ...** São Paulo: Atlas, 2009.
- PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas de Análise da Indústria e da Concorrência**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

POLIZEI, Eder. **Plano de Marketing**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

RONALD, Swift. **CRM, customer relationship management**: o revolucionário marketing de relacionamento com os clients. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

SAMARA, Beatriz S. **Pesquisa de Marketing**: Conceitos e Metodologia. 4 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

SHETH, Jagdish N. **Comportamento do cliente**: indo além do comportamento do consumidor. São Paulo: Atlas, 2001.

SILVA, José Pereira. **Análise Financeira das Empresas**. 5 ed. Atlas: São Paulo, 2001.

SHIMP, Terence A. **Propaganda e promoção**: aspectos complementares da comunicação integrada de marketing. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

ZENONE, Luiz Claudio. **Marketing Social**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.