

**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE SANTA FÉ DO SUL - UNIFUNEC**

**MANUAL DE ORIENTAÇÃO PARA DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE  
NEGÓCIOS**

Elaborado por: Prof. Ederson Mella Ternero  
Revisado por: Prof. Dr. Fabiano Martin Tiozzi  
Edson Aparecido de Souza

Santa Fé do Sul-SP

2020

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Cabana no campo.....	21
Figura 2 - Layout de uma padaria.....	36

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Evolução da matrícula no Brasil de 1980-2002 por dependência administrativa ....	24
Tabela 2 - Funcionários e colaboradores .....	38

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estrutura dos elementos obrigatórios .....	10
Quadro 2 - Elementos da estrutura de um trabalho acadêmico (monografia) .....	22
Quadro 3 - Distribuição do capital social .....	27
Quadro 4 - Indicadores da estrutura do capital.....	47
Quadro 5 - Indicadores da rentabilidade.....	47
Quadro 6 - Indicadores da liquidez .....	48

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 - Pcentageal do estado nutricional, segundo antropometria (IMC), dos funcionários<sup>21</sup>

## SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	8
PARTE 1 - Estruturação do trabalho de curso .....	8
1.1 Plano de negócios .....	8
1.2 Estrutura do trabalho .....	9
1.3 Disposição dos elementos.....	10
1.3.1 Capa.....	11
1.3.2 Folha de rosto .....	13
1.3.3 Ficha catalográfica.....	15
1.3.4 Errata .....	15
1.3.5 Folha de aprovação da banca examinadora .....	15
Dedicatória.....	17
Agradecimentos .....	17
Epígrafe .....	17
1.3.6 Resumo na língua vernácula.....	17
1.3.6.1 Palavras-chave ou descritores em língua portuguesa .....	18
1.3.7 Abstract -Resumo em inglês.....	18
1.3.7.1 Palavras-chave em língua inglesa.....	18
1.4 Elementos textuais.....	18
1.4.1 Introdução.....	18
1.4.2 Desenvolvimento .....	19
1.4.3 Conclusão .....	19
1.5 Elementos pós-textuais .....	19
1.5.1 Referências .....	19
1.5.2 Glossário.....	19
1.5.3 Apêndice(s).....	19
1.5.4 Anexo(s) .....	20
1.6 Listas de ilustrações, tabelas, abreviaturas, siglas e símbolos.....	20
1.7.1 Figuras .....	20
1.7.2 Gráficos .....	21
1.7.3 Quadros.....	22
1.7.4 Tabelas.....	23
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	25

PARTE 2 - Estrutura padrão do plano de negócios .....	26
3 SUMÁRIO EXECUTIVO .....	26
3.1 Descrição da oportunidade .....	26
3.2 Descrição do negócio.....	26
3.3 Perfil dos empreendedores e atribuições na empresa .....	28
4 PLANO DE MARKETING .....	30
4.1 Pesquisa de mercado.....	30
4.2 Análise do mercado .....	30
4.3 Descrição dos principais produtos, mercadorias ou serviços .....	30
4.4 Estudo dos clientes .....	31
4.5 Estudo dos concorrentes .....	32
4.6 Estudo dos fornecedores .....	33
4.7 Estratégias de publicidade, propaganda e promoção.....	34
4.8 Formação de preços e vendas .....	34
5 PLANO OPERACIONAL.....	35
5.1 Localização do negócio .....	35
5.2 Layout.....	36
5.3 Capacidade produtiva comercial ou de prestação de serviço .....	37
5.4 Processo de produção, comercialização ou prestação de serviço.....	37
5.5 Dimensionamento de pessoal .....	37
6 PLANO FINANCEIRO.....	39
6.1 Estimativa dos investimentos .....	39
6.1.1 Estimativa dos investimentos permanentes ou fixos .....	39
6.1.2 Estimativa dos investimentos financeiros .....	39
6.1.3 Estimativa dos investimentos pré-operacionais.....	40
6.2 Elaboração do Balanço Patrimonial inicial .....	40
6.3 Estimativa do faturamento mensal da empresa .....	41
6.4 Estimativa das despesas.....	41
6.4.1 Comerciais e tributárias .....	41
6.4.2 Financeiras e administrativas.....	41
6.5 Estimativa dos custos .....	41
6.6 Demonstrativo do resultado e balanço patrimonial final.....	44
6.7 Alguns indicadores de desempenho .....	44
6.7.1 Ponto de equilíbrio .....	44

6.7.2 Margem de contribuição .....	44
6.7.3 Estabelecimento da TMA .....	45
6.7.4 Cálculo da TIR .....	45
6.8 Lucratividade .....	45
6.9 Rentabilidade .....	46
6.10 Prazo de retorno do investimento .....	46
6.11 Fluxo de caixa.....	46
6.12 Análises horizontal e vertical .....	46
6.13 Análise de quocientes ou indicadores.....	47
7 AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS.....	49
8 REFERÊNCIAS .....	49
9 ANEXOS .....	49

## **APRESENTAÇÃO**

Apresenta-se aos alunos concluintes de curso de Administração do Centro Universitário de Santa Fé do Sul - UNIFUNEC este material que os auxiliará na ELABORAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS. Representada pela possibilidade de fazer uma grande reflexão sobre o conteúdo estudado ao longo dos anos anteriores e concluir o seu curso superior. Este manual apresenta orientações específicas para a elaboração e apresentação do seu trabalho de curso na modalidade de Plano de Negócios.

### **PARTE 1 - Estruturação do trabalho de curso**

Está dividido em 2 partes: na parte 1, trata da estruturação do trabalho de curso, descrevendo os elementos principais que devem constar deste estudo. Na parte 2, é apresentada a estrutura padrão de um Plano de Negócios, com orientação para elaboração de cada item. Além desta, é opcional ao aluno utilizar o modelo fornecido pelo SEBRAE.

O trabalho de curso (TC) é uma atividade acadêmica obrigatória, o qual tem início no antepenúltimo semestre, antes da integralização plena do currículo. Ele tem por objetivo a sistematização do conhecimento sobre um objeto de estudo relacionado ao curso. Esse é desenvolvido sob orientação e avaliação docente em forma de monografia, diagnóstico ou plano de negócio para o curso de administração. O TC representa o primeiro passo em busca da autonomia de estudos que os alunos deverão adquirir ao longo da vida acadêmica e profissional, pois terão a oportunidade de apresentar todas as competências e habilidades adquiridas no curso.

A finalidade deste material é apresentar de forma sintética os passos para a elaboração do Plano de Negócios (PN) como Trabalho de Curso, a ser defendido como um dos requisitos para obtenção do grau de bacharel em Administração. Este trabalho disponibiliza as regras do UNIFUNEC e algumas orientações da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), de extrema importância para desenvolvimento de todas as modalidades permitidas para defesa.

#### **1.1 Plano de negócios**

O plano de negócios possibilita ao estudante de administração traçar os sustentáculos da criação de um novo empreendimento ou mesmo da melhoria de um existente. Possibilita a aplicação dos conceitos teóricos obtidos ao longo do curso, em um documento que poderá

ajudá-lo na criação ou melhoria de um negócio. Além da possibilidade de aplicarem os conteúdos obtidos ao longo do curso de Administração, o graduando terá a chance de se autoavaliar e decidir se está preparado, ou não, para a abertura do seu próprio empreendimento, pois como ensina Dornelas (2001, p. 96) “o plano de negócios é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa, Sua elaboração envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento, e, ainda, permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócios.”

## **1.2 Estrutura do trabalho**

Os trabalhos de Plano de Negócio serão perpetuados e colocados à disposição da comunidade acadêmica e científica, portanto necessitam atender padrões. Estes trabalhos ficarão disponíveis na biblioteca da faculdade e estarão a disposição para consultas do público, além da possibilidade do aluno transformá-lo em um artigo que poderá ser publicado em revistas especializadas da área, fato que gera destaque ao autor podendo-lhe render frutos acadêmicos e profissionais.

Recomenda-se para a elaboração de um trabalho acadêmico o atendimento à NBR 14724 de 2006, a qual normalizou a elaboração dos trabalhos acadêmicos. Viegas (1995, apud por Serra Negra, 2004, p. 35) comenta que “não há por que se recalcitrar contra as normas técnicas, mesmo as detalhadas e preciosistas, pois são ferramentas para a qualidade e o refinamento dos textos científicos, fator de garantia e de segurança para o pesquisador e autor e elemento de facilidade e de satisfação para o leitor.” O atendimento às normas facilita o entendimento dos leitores e impõe ao autor/escritor um padrão único de escrita. Um texto bem escrito e com boa apresentação gráfica facilita a compreensão das ideias dispostas nos trabalhos.

De acordo com a NBR 14724 de 2006, o trabalho acadêmico tem uma estrutura geral composta de três partes principais, contendo elementos obrigatórios e/ou opcionais. O trabalho deverá estar estruturado, obrigatoriamente, em três partes, sendo a primeira estrutura a pré-textual, a segunda textual e a terceira pós-textual.

A estrutura e os seus respectivos elementos, obrigatórios e/ou opcionais podem ser visualizados no Quadro 1, lembrando que esta independe do tipo de trabalho, ou seja, deve ser respeitada em se tratando de monografia, diagnóstico, plano de negócio, ou qualquer outro trabalho acadêmico.

### 1.3 Disposição dos elementos

Os elementos são pré, textuais e pós textuais.

Para facilitar a compreensão ilustra-se a seguir a disposição dos elementos, obrigatórios e opcionais, de cada seção do trabalho. Na Quadro 1 apresenta-se a estrutura geral e seus elementos, alertando que capa, folha de rosto, folha de aprovação, resumo, *abstract*, e sumário são obrigatórios e que as listas embora figurem como opcionais, tornar-se-ão obrigatórias ao passo que forem utilizadas no trabalho.

Quadro 1 - Estrutura dos elementos obrigatórios

Elementos pré-textuais	Folha de rosto	obrigatório
	Folha de aprovação	obrigatório
	Título em português	obrigatório
	Título em língua inglesa	
	Nome do(s) autore(s)	
	Resumo em língua portuguesa	
	Palavras-chave em língua portuguesa	
Resumo em língua inglesa		
Palavras-chave em língua inglesa		
Elementos textuais	Introdução	obrigatório
	Desenvolvimento	
	Conclusão	
Elementos pós-textuais	Referências	obrigatório
	Glossário	opcional
	Apêndice	
	Nota explicativa	
	Anexo	obrigatória
Agradecimentos	opcional	

Fonte: LIMA; MARTIM, 2019, p. 7

Elementos pré-textuais são aqueles que antecedem o texto com informações que ajudam na identificação e utilização da obra. Cada um deve ocupar uma página exclusiva do trabalho. Envolve os seguintes itens, listados conforme a ordem na qual devem aparecer no documento:

- ✓ capa (obrigatório);
- ✓ folha de Rosto (obrigatório)
- ✓ ficha Catalográfica (opcional) – verso da folha de rosto;
- ✓ errata (opcional);
- ✓ folha de Aprovação da Banca Examinadora (obrigatório);
- ✓ dedicatória (opcional);

- ✓ agradecimentos (opcional);
- ✓ epígrafe (opcional);
- ✓ resumo na língua vernácula de até 250 palavras (obrigatório); palavras-chave;
- ✓ abstract - resumo em inglês (obrigatório); palavras chave em língua inglesa;
- ✓ lista de ilustrações (opcional) – obrigatória se houver ilustrações;
- ✓ lista de tabelas (opcional) – obrigatória se houver tabelas;
- ✓ lista de abreviaturas e siglas (opcional) – obrigatória se houver abreviaturas e siglas;
- ✓ lista de símbolos (opcional) – obrigatória se houver símbolos;
- ✓ sumário (obrigatório).

### 1.3.1 Capa

A capa, apesar de não parecer, é uma das partes mais importantes do trabalho, devendo, ser feita de maneira limpa e com as informações necessárias e pertinentes.

A capa é um elemento obrigatório e tem a função de proteger e identificar o documento.

Depois de encadernado o documento final deverá ser destinado à Coordenação de Estágio, a qual enviará à biblioteca.

De acordo com a NBR 14724 de 2006, a capa deverá conter:

- ✓ nome do autor escrito, dois espaços abaixo do curso, todo em maiúsculo no tamanho 14, centralizado e utilizando o mesmo tipo de fonte que o restante do texto.
- ✓ título, centralizado tanto na horizontal, quanto na vertical, todo em maiúsculo, no tamanho 12, em negrito, centralizado e utilizando o mesmo tipo de fonte que o restante do texto.
- ✓ subtítulo, se houver, deverá estar em minúsculo, completando o título.
- ✓ número de volumes indicado pela expressão volume seguido do número em algarismo arábico. Todo em maiúsculo, no tamanho 12, centralizado e utilizando o mesmo tipo de fonte que o restante do texto.
- ✓ local deverá aparecer na penúltima linha, somente a letra inicial deverá estar grafada em maiúsculo no tamanho 12, centralizado e utilizando o mesmo tipo de fonte que o restante do texto.
- ✓ data de entrega deverá aparecer na última linha todo em maiúsculo no tamanho 14, centralizado e utilizando o mesmo tipo de fonte que o restante do texto.

Exemplo:

Nome  
Nome (Fonte 12)

**TÍTULO DO PLANO DE NEGÓCIOS (FONTE 12)**

Cidade - Estado  
Ano (Fonte 12)

### 1.3.2 Folha de rosto

A folha de rosto, elemento obrigatório, é a principal fonte de informação sobre um documento, uma vez que descreve os seus principais dados bibliográficos, essenciais à identificação do trabalho acadêmico. É constituída de anverso e verso.

No anverso da folha de rosto, os elementos devem figurar na seguinte ordem:

nome do autor escrito todo em maiúsculo no tamanho 12, centralizado e utilizando o mesmo tipo de fonte que o restante do texto.

título, centralizado tanto na horizontal, quanto na vertical, todo em maiúsculo, no tamanho 12, em negrito, centralizado e utilizando o mesmo tipo de fonte que o restante do texto.

variações do título, se houver, deverão estar em minúsculo, completando o título.

número de volumes

natureza e objetivo; nome da instituição a que é submetida; área de concentração; e nome do orientador.

local deverá aparecer na penúltima linha todo em maiúsculo no tamanho 12, centralizado e utilizando o mesmo tipo de fonte que o restante do texto.

data de entrega deverá aparecer na última linha todo em maiúsculo no tamanho 12, centralizado e utilizando o mesmo tipo de fonte que o restante do texto.

No verso da folha de rosto, encontrar-se-á a ficha catalográfica, a qual deverá ser elaborada por um profissional com formação em biblioteconomia, pois somente estes podem e têm competência para a formulação.

Exemplo:

Nome  
Nome (fonte 12)

**TÍTULO DO PLANO DE NEGÓCIOS EM MAIÚSCULO (FONTE 12)**

Trabalho de conclusão de curso, apresentado ao curso de Administração do Centro Universitário de Santa Fé do Sul-SP, para obtenção do título de bacharel em Administração. Área de concentração: Empreendedorismo. Orientador: Nome do orientador. (Fonte 12, recuo 8 cm., espaçamento simples)

Cidade - Estado

Ano (Fonte 12)

### **1.3.3 Ficha catalográfica**

Elaborada pela biblioteca para a entrega final do plano de negócios.

### **1.3.4 Errata**

Após a confecção do trabalho, se constatados alguns erros gráficos, de digitação e de outros tipos que interfiram na compreensão do trabalho, deverão ser listados em papel avulso e acrescidos ao trabalho. A função da errata, elemento opcional, é apresentar os itens errados no documento, indicando o seu local no texto e a sua correção.

### **1.3.5 Folha de aprovação da banca examinadora**

Elemento obrigatório, colocado logo após a folha de rosto, constituído pelo nome do autor do trabalho, título do trabalho e subtítulo (se houver), natureza, objetivo, nome da instituição a que é submetido, área de concentração, data da aprovação, nome, titulações e assinaturas dos componentes da banca examinadora e instituições a que pertencem. A data de aprovação e as assinaturas dos membros componentes da banca examinadora são colocadas após a aprovação do trabalho.

A folha de aprovação deve ser integrada ao trabalho com a assinatura da banca examinadora.

A composição da banca examinadora deverá ser fornecida antes da data da apresentação do trabalho.

Exemplo:

Nome  
Nome (fonte 12)

Título do plano de negócios (somente a letra inicial em maiúscula) (Fonte12)

Trabalho de conclusão de curso, apresentado ao curso de Administração do Centro Universitário de Santa Fé do Sul-SP, para obtenção do título de bacharel em Administração. Área de concentração: Empreendedorismo. (Fonte 12, recuo 8 cm., espaçamento simples)

Aprovado em \_\_\_\_/\_\_\_\_/202\_\_

---

Nome  
Titulação  
Docente do UNIFUNEC

---

Nome  
Titulação  
Docente do UNIFUNEC

---

Nome  
Titulação  
Docente do UNIFUNEC

## **Dedicatória**

Página opcional na qual o autor presta homenagem ou dedica o seu trabalho a outras pessoas, como amigos e parentes.

Não confunda dedicatória com agradecimentos, a primeira é uma homenagem íntima que o autor presta à pessoa homenageada.

Se houver, o texto respectivo deverá estar escrito com a fonte tamanho 12, espaçamento 1,0 entre linhas e com recuo de 8,0 cm da margem esquerda, pode-se utilizar caracteres em negrito ou itálico.

## **Agradecimentos**

Página opcional na qual o autor agradece àqueles (orientador, instituições e/ou pessoas) que contribuíram, de maneira relevante, para a elaboração do trabalho.

Recomenda-se que ao se escrever os agradecimentos seja simples, objetivo e direto, restringindo-se ao mínimo possível.

Se houver, deve ser mencionada a palavra “Agradecimentos” centralizada na parte superior da página e escrita toda em maiúscula.

## **Epígrafe**

Citação de um pensamento que, de certa forma, serviu de fundamento para a obra. É seguida da indicação de sua autoria. Elemento opcional.

Se houver, o texto deve figurar à direita, na parte inferior da folha.

### **1.3.6 Resumo na língua vernácula**

Elemento obrigatório, representa o conteúdo do trabalho, constituído de uma sequência de frases concisas e objetivas, seguido das palavras chave e/ou descritores, conforme a NBR 6028.

O resumo visa fornecer elementos capazes de permitir ao leitor decidir sobre a necessidade de consulta ao texto original e/ou transmitir informações de caráter complementar. Deve ressaltar o objetivo, o método, os resultados e as conclusões do trabalho.

A ordem e a extensão destes itens dependem do tipo de resumo e do tratamento que cada item recebe no trabalho original.

Quanto à extensão, o resumo deve ter entre 150 a 250 palavras.

#### **1.3.6.1 Palavras-chave ou descritores em língua portuguesa**

Elemento obrigatório, as palavras-chave devem figurar logo abaixo do resumo, antecedidas da expressão “Palavras-chave:” separadas entre si por ponto e finalizadas também por ponto.

Exemplo:

Palavras-chave: Referências. Documentação.

#### **1.3.7 Abstract -Resumo em inglês**

Elemento obrigatório, versão do resumo na língua do texto, para idioma de divulgação internacional, com as mesmas características (em inglês Abstract).

##### **1.3.7.1 Palavras-chave em língua inglesa**

Elemento obrigatório, versão das palavras-chave na língua do texto para a mesma língua do resumo em língua inglesa (em inglês Keywords). Sua elaboração deve ser feita considerando o texto utilizado no Resumo na língua vernácula.

### **1.4 Elementos textuais**

#### **1.4.1 Introdução**

Parte inicial do plano de negócios, onde devem constar a delimitação do assunto tratado, justificativas, objetivos da pesquisa, problematização e outros elementos necessários para situar o tema do artigo.

### **1.4.2 Desenvolvimento**

Parte principal do plano de negócios, que contém a exposição ordenada e pormenorizada do assunto tratado.

Apresenta-se nesse item os resultados e discussão que divide-se em seções e subseções, conforme a NBR 6024, que variam em função da abordagem do tema e do método.

### **1.4.3 Conclusão**

Parte final do plano de negócios, na qual se apresentam as conclusões correspondentes aos objetivos e hipóteses.

## **1.5 Elementos pós-textuais**

### **1.5.1 Referências**

Elemento obrigatório, elaborado conforme a ABNT, NBR 6023 - 2002, ver item 3.

### **1.5.2 Glossário**

Elemento opcional, elaborado em ordem alfabética.

### **1.5.3 Apêndice(s)**

Elemento opcional. O(s) apêndice(s) é identificado por letras maiúsculas consecutivas, travessão e pelos respectivos títulos. Excepcionalmente utilizam-se letras maiúsculas dobradas, na identificação dos apêndices, quando esgotadas as 23 letras do alfabeto.

Exemplos:

APÊNDICE A – Avaliação numérica de células inflamatórias totais aos quatro dias de evolução

APÊNDICE B – Avaliação de células musculares presentes nas caudas em regeneração

#### **1.5.4 Anexo(s)**

Elemento opcional. O(s) anexo(s) é identificado por letras maiúsculas consecutivas, travessão e pelos respectivos títulos.

Exemplos:

ANEXO A – Representação gráfica de contagem de células inflamatórias presentes nas caudas em regeneração – Grupo de controle I (Temperatura)

ANEXO B – Representação gráfica de contagem de células inflamatórias presentes nas caudas em regeneração – Grupo de controle II (Temperatura)

#### **1.6 Listas de ilustrações, tabelas, abreviaturas, siglas e símbolos**

Quando aparecem pela primeira vez no texto, a forma completa do nome precede a sigla, colocada entre parênteses.

Exemplo: Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).

#### **1.7.1 Figuras**

São ilustrações como: desenhos, esquemas, fluxogramas, fotos, mapas, organogramas, plantas, quadros, gráficos e outros. Sua identificação aparece na parte superior, precedida da palavra que designa o seu nome específico, seguida de seu número de ordem de ocorrência no texto, em algarismos arábicos, travessão e do respectivo título. Após a ilustração, na parte inferior, indicar a fonte consultada, elemento obrigatório, mesmo que seja produção do próprio autor, legenda, notas e outras informações necessárias à sua compreensão (se houver). A ilustração deve ser citada no texto e inserida o mais próximo possível do trecho a que se refere.

Figura 1 - Cabana no campo

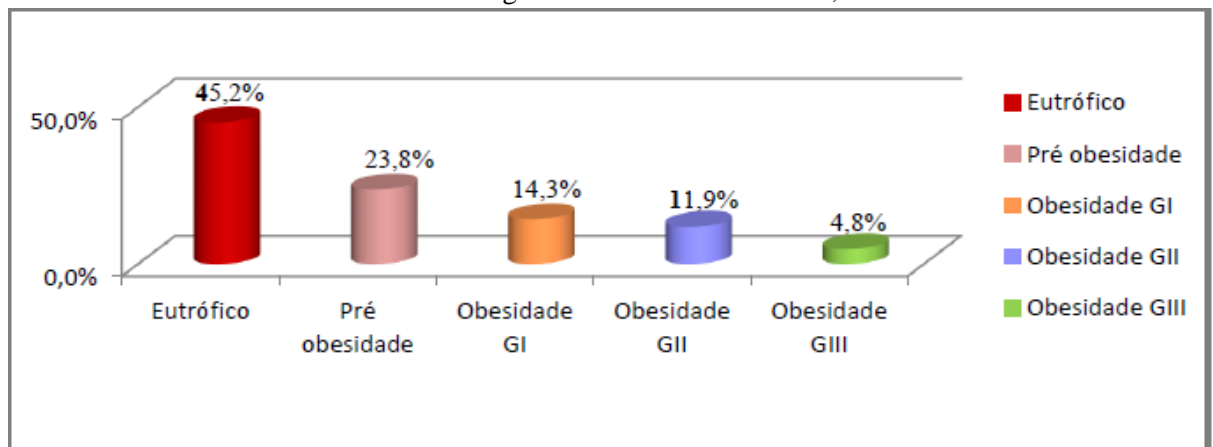


Fonte: SILVA, 1990, p. 61

### 1.7.2 Gráficos

Os gráficos são dados representados através de desenhos, figuras geométricas ou linhas em um sistema de coordenadas. Sua identificação aparece na parte superior, precedido da palavra Gráfico em letras minúsculas, exceto a inicial, seguida do número de ordem em que aparece no texto, em algarismos arábicos.

Gráfico 1 - Percentual do estado nutricional, segundo antropometria (IMC), dos funcionários do setor de desossa de um frigorífico em Santa Fé do Sul, 2012



Fonte: SACCHI;FRACAROLLI; PIRES, 2013, não paginado

### 1.7.3 Quadros

Os quadros contêm informações textuais agrupadas em colunas para melhor visualizar ou comparar.

Exemplo:

Quadro 2 - Elementos da estrutura de um trabalho acadêmico (monografia)

<b>Pré-Textuais</b>	Capa	obrigatório
	Folha de Rosto	obrigatório
	Errata	opcional
	Folha de Aprovação	obrigatório
	Dedicatória	opcional
	Agradecimentos	opcional
	Epígrafe	opcional
	Resumo na Língua Portuguesa	obrigatório
	Resumo na Língua estrangeira	obrigatório
	Lista de Ilustrações	opcional
	Lista de Tabelas	opcional
	Sumário	obrigatório
<b>Textuais</b>	Introdução	obrigatório
	Desenvolvimento	obrigatório
	Conclusão	obrigatório
<b>Pós-Textuais</b>	Referências	obrigatório
	Glossário	opcional
	Anexo	opcional
	Apêndice	opcional

Fonte: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, NBR 14724, 2005, p.3

### 1.7.4 Tabelas

As tabelas apresentam informações tratadas estatisticamente. São confeccionadas com o objetivo de apresentar resultados numéricos e valores comparativos, principalmente, quando em grande quantidade.

#### a) Títulos e numeração

A tabela deve ser dotada de um título claro e conciso localizado acima dela alinhado a esquerda e a fonte na parte inferior. São numerados sequencialmente em todo o trabalho, com algarismos arábicos, segundo a norma do IBGE.

No cabeçalho de cada coluna, indica-se o seu conteúdo. Os títulos das colunas podem ser apresentados verticalmente, se necessário, para economizar espaço.

#### b) Corpo da tabela

A disposição dos dados numa tabela deve permitir a comparação e ressaltar as relações existentes, destacando o que se pretende demonstrar.

Aconselha-se evitar a inclusão em tabela de uma grande quantidade de dados similares; neste caso, devem-se reunir estatisticamente resultados individuais e apresentar apenas as médias, evitando-se que a inclusão de dados possa ser facilmente calculados a partir dos demais.

Não se deve deixar nenhuma “casa” vazia no corpo da tabela, usando-se os seguintes símbolos, conforme convenção internacional:

quando, pela natureza do fenômeno, o dado não existir;

Z quando o dado for rigorosamente zero;

... quando não se dispuser do dado;

/ ou quando os dados anteriores ao símbolo não forem comparáveis aos posteriores;

0; 0,0 ou 0,00 quando a aplicação dos critérios de arredondamento não permitir alcançar, respectivamente, os valores 1; 0,1; 0,01; e assim por diante;

X quando o dado for omitido para evitar a individualização da informação.

Na construção de tabelas, usam-se os seguintes traços:

duplo horizontal, limitando o quadro;

simples vertical, separando a coluna indicadora das demais e estas entre si; no corpo de tabelas e de quadros, evitam-se traços verticais para separar as colunas;

no caso de uma linha representar uma soma ou total, deverá ser destacada tipograficamente.

A tabela não deve ser fechada lateralmente, tampouco se colocam traços horizontais separando os dados numéricos.

### c) Localização das tabelas

Situam-se em local próximo quanto possível do trecho onde foram mencionadas pela primeira vez no texto. Se forem muito extensas, aconselha-se não intercalá-las no texto, pois poderiam interromper a sequência lógica da exposição. Nesse caso, essas tabelas ou algumas delas seriam apresentadas no final do trabalho, como anexo ou apêndice, seguindo a numeração sequencial apresentada no texto.

### d) Disposição das tabelas

Tabelas pequenas devem ser centralizadas na página. Quando longas (compridas) e estreitas, formadas de poucas colunas e muitas linhas, aconselham-se dividir a coluna em partes iguais de forma a tornar a tabela mais curta e larga. As partes serão impressas lado a lado, em posição vertical e separadas por um traço vertical duplo.

Quando a tabela for mais larga do que a página, poderá ser impressa no sentido vertical, incluindo número e título acima da tabela.

No entanto, se a tabela for tão longa que não possibilite o formato citado anteriormente, poderá ser dividida e colocada em páginas confrontantes, na mesma posição ou na coluna indicadora, a designação “contínua” ou “conclusão”, dependendo do caso.

Uma terceira opção seria desmembrar a tabela em seções, dispondo-as uma abaixo da outra, separadas por um traço horizontal duplo.

Tabela 1 - Evolução da matrícula no Brasil de 1980-2002 por dependência administrativa

ANO	TOTAL	FEDERAL	ESTADUAL	MUNICIPAL	PRIVADA
1980	1.377.286	316.715	109.252	66.265	885.054
1981	1.386.792	313.217	129.659	92.934	850.982
1982	1.407.987	316.940	134.901	96.547	859.799
1983	1.438.992	340.118	147.197	89.374	862.303
1984	1.399.539	326.199	156.013	89.667	827.660
1985	1.367.609	326.522	146.816	83.342	810.929
1986	1.418.196	325.734	153.789	98.109	840.564
1987	1.470.555	329.423	168.039	87.503	885.590
1988	1.503.555	317.831	190.736	76.784	918.204
1989	1.518.904	315.283	193.697	75.434	934.490
1990	1.540.080	308.867	194.417	75.341	961.455
1991	1.565.056	320.135	202.315	83.286	959.320

Fonte: INEP/MEC, 2004

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Incluir nesta etapa o conteúdo teórico que possibilitou a realização do Plano de Negócios. Cite literatura relevante e atual, mas não cite excessivamente. Demonstre entendimento da literatura. O maior perigo é propor projetos baseados em literatura não relacionada. CUIDADO COM PLÁGIO !!!

## **PARTE 2 - Estrutura padrão do plano de negócios**

### **3 SUMÁRIO EXECUTIVO**

O sumário executivo é um resumo do PLANO DE NEGÓCIOS. Não se trata de uma introdução ou justificativa do projeto e, sim, de um sumário das definições principais do projeto. Embora o Sumário Executivo compreenda a primeira parte do Plano, ele só deve ser elaborado após a conclusão de todo o plano. Ao ser lido por interessados, ele deverá deixar clara a ideia e a viabilidade de sua implantação. O sumário executivo deverá conter:

#### **3.1 Descrição da oportunidade**

O objetivo deste item é expor os motivos que levaram o empreendedor a escrever o Plano de Negócios sobre o empreendimento em específico, detalhando o processo de levantamento da oportunidade.

A descrição da oportunidade tem como objetivo principal demonstrar que há uma demanda de mercado atrativa o suficiente para justificar os riscos envolvidos no processo. Por isso, aborde os seguintes elementos:

1. qual é o mercado em potencial?
2. quem é o cliente foco?
3. quais as necessidades do cliente?
4. a empresa consegue atender a essas necessidades?
5. como o cliente atende essas necessidades atualmente?
6. é possível atender essas necessidades de uma forma diferenciada?
7. qual o tamanho do mercado de clientes em potencial?
8. as pessoas estão dispostas a pagar pelo produto/serviço?

Lembre-se que estas respostas deverão estar em forma de texto, claro, objetivo e sintético, pois todas estas perguntas serão tratadas com mais profundidade em momentos posteriores do plano.

#### **3.2 Descrição do negócio**

Ao descrever o plano, faça um breve relato das principais características dele. Construa um texto de uns dois ou três parágrafos e aborde o seguinte:

- ✓ o que é o negócio?
- ✓ quais os principais produtos e/ou serviços?
- ✓ quem serão seus principais clientes?
- ✓ onde será localizada a empresa?
- ✓ qual montante de capital a ser investido?
- ✓ qual será o faturamento mensal?
- ✓ que lucro espera obter do negócio?
- ✓ em quanto tempo espera que o capital investido retorne?

Ao responder as questões anteriores, vá incorporando o nome da empresa (razão social ou denominação social) e nome fantasia, justificando a escolha deste. Defina em qual(is) setor(es) sua empresa pretende atuar. (agropecuária, indústria, comércio ou prestação de serviços). Continue com a forma jurídica escolhida para a constituição da empresa (Sociedade Simples ou Sociedade Empresária Ltda, S/A, ME). E finalmente, destaque qual o regime tributário escolhido.

O capital social também deverá constar deste item, ele é representado por todos os recursos (dinheiro, equipamentos, ferramentas, etc.) colocado(s) pelo(s) proprietário(s) para a montagem do negócio. Mais adiante, ao elaborar o plano financeiro do seu empreendimento, você saberá o total do capital a ser aplicado, portanto só após a realização do plano financeiro é que você terá condições de determinar o capital social. Caso você escolha ter uma sociedade, é preciso que você determine o valor do capital investido por cada um dos sócios e o seu percentual.

Quadro 3 - Distribuição do capital social

Nome do socio	Valor (R\$)	(%) de Participação
Sócio 1		
Sócio 2		
Sócio 3		
Sócio 4		
Sócio 6		

Fonte: Adaptado pelo autor, 2019

Descreva a missão da empresa, q qual é tarefa importante para determinar o que é o seu negócio e o que ele pretende oferecer em produtos e serviços, para quem oferece, para que, onde está presente, a responsabilidade socioambiental (a missão explica o que a empresa é, qual a razão de ser da empresa, o porquê da empresa).

Após a missão você deverá determinar a visão da empresa que pode ser entendida como o macro objetivo ou onde ela pretende chegar. Deve-se planejar para obter a visão e otimizar recursos e esforços para alcançá-la dentro do prazo estipulado. Lembre sempre da pergunta: Para onde você e sua empresa estarão caminhando?

Também deverão descrever os objetivos da empresa, que deverão estar divididos em objetivos de curto, médio e longo prazo. Os objetivos serão os passos que a empresa seguirá para sair da situação em que se encontra (missão) para atingir a visão estipulada. Além dos objetivos há que se determinar metas para empresa, as quais, poderão ser divididas também em curto, médio e longo prazo. A diferença de objetivos para metas é que as últimas são quantificadas.

### **3.3 Perfil dos empreendedores e atribuições na empresa**

Aqui você irá informar os dados dos responsáveis pela administração do negócio. Faça também uma breve apresentação do seu perfil, destacando seus conhecimentos, habilidades e experiências anteriores. Pense em como será possível utilizar isso a favor do seu empreendimento.

Se não existirem sócios não há a necessidade de se escrever as atribuições, pois estas serão de total responsabilidade do empreendedor.

Para prevenir-se contra a escolha equivocada de sócios, analise se os objetivos dos sócios são os mesmos, tendo em vista o grau de ambição de cada um e a dimensão que desejam para o negócio. Divida as tarefas antes de montar a empresa. Defina o campo de atuação e o horário de trabalho de cada sócio. Defina, com antecedência, o valor da retirada pró-labore, como será feita a distribuição dos lucros e o quanto será reinvestido na própria empresa. Estabeleça o grau de autonomia de cada um e até que ponto um dos envolvidos pode, sozinho, tomar decisões. Determine se os familiares poderão ser contratados e quantos por parte de cada sócio. Sempre escolha funcionários e parceiros em conjunto. Defina o que acontecerá com a sociedade quando um dos sócios morrer ou não puder mais trabalhar. Determine, se possível, o sistema de sucessão. Escreva esses e outros pontos que possam gerar atritos futuros em um contrato assinado por todos os sócios. Tenha claro que o que vai contribuir para a permanência de uma sociedade é algo tão simples como o que mantém um casamento, isto é, a existência de diálogo e clareza. Conflitos são inevitáveis, a maneira de resolvê-los é que vai ditar a continuidade da sociedade. Verifique se seu futuro sócio não possui restrições cadastrais e nem pendências junto a órgãos como a Receita Federal, Secretaria de Estado da Fazenda e INSS.

Situações como essas podem dificultar o acesso ao crédito junto a fornecedores e instituições financeiras, além de impedir o registro do negócio.

## 4 PLANO DE MARKETING

Lembre-se que todo capítulo deverá ser iniciado em uma página nova

### 4.1 Pesquisa de mercado

O primeiro item a ser apresentado no plano de marketing deverá ser a pesquisa de mercado. Lembre-se que não basta aplicar o questionário, tabular os dados e descrever o que foi captado na pesquisa. Você deverá interpretar o que significa aquele conjunto de informação e saber relacionar com o trabalho que está desenvolvendo.

### 4.2 Análise do mercado

Apresentar as pesquisas efetuadas, respondendo e **quantificando** qual o tamanho do mercado? (quantas pessoas ou empresas estarão dispostas a comprar o produto ou serviço)

“Além de quantificar o mercado potencial, devemos demonstrar as tendências de evolução. O que precisamos saber é se a tendência do mercado é de crescimento, estagnação ou queda.” (BIZZOTO, 2008, p. 84)

Inclua gráficos nesta etapa, para que se possa entender melhor o mercado.

### 4.3 Descrição dos principais produtos, mercadorias ou serviços

Aqui você deverá fazer uma breve descrição dos principais itens que serão vendidos pela empresa ou dos serviços que serão prestados. Informe quais as linhas de produtos, especificando detalhes como tamanho, modelo, cor, sabores, rótulo, marca, etc. Se necessário, fotografe esses produtos e coloque as fotos como documentação de apoio ao final do seu Plano de Negócios. No caso de uma empresa de serviços, você deve informar todos os serviços que serão prestados, suas características e as garantias oferecidas.

Lembre-se de que a qualidade de um produto é a qualidade que o consumidor enxerga. Na hora de melhorar um produto ou um serviço, pense sempre no ponto de vista do cliente. Dê ênfase às diferenças que está propondo em relação aos concorrentes.

#### 4.4 Estudo dos clientes

Esta é uma das etapas mais importantes da elaboração de seu plano. Afinal, sem clientes não há negócios. Os clientes não compram apenas produtos, mas soluções para algo que precisam ou desejam. Você pode identificar essas soluções se procurar conhecê-los melhor. Para isso, responda às perguntas e siga os passos a seguir:

**1º passo: identificando as características gerais dos clientes.**

- o Se pessoas físicas
- o Qual a faixa etária?
- o Na maioria são homens ou mulheres?
- o Têm família grande ou pequena?
- o Qual é o seu trabalho?
- o Quanto ganham?
- o Qual é a sua escolaridade?
- o Onde moram?

**Se pessoas jurídicas (outras empresas)**

- o Em que ramo atuam?
- o Que tipo de produtos ou serviços oferecem?
- o Quantos empregados possuem?
- o Há quanto tempo estão no mercado?
- o Possuem filial? Onde?
- o Têm uma boa imagem no mercado?

**2º passo: identificando os interesses e comportamentos dos clientes.**

- o Com que frequência compram esse tipo de produto ou serviço?
- o Onde costumam comprar?

**3º passo: identificando o que leva essas pessoas a comprar.**

- o O preço?
- o A qualidade dos produtos e/ou serviços?
- o A marca?
- o O prazo de entrega?
- o O prazo de pagamento?
- o O atendimento da empresa?

**4º passo: identificando onde estão os seus clientes.**

- o Qual o tamanho do mercado em que você pretende atuar?

- o É apenas sua rua?
- o O seu bairro?
- o Sua cidade?
- o Todo o estado?
- o O país todo ou outros países?
- o Seus clientes encontrarão sua empresa com facilidade?

Após responder essas perguntas, será possível entender melhor seus clientes.

Uma dica é escolher apenas uma parte do mercado para atender, isto é, encontre um grupo de pessoas ou empresas com características e necessidades parecidas e trate-os de maneira especial. Um exemplo desse tipo de estratégia é uma loja de roupas que se especializa em atender crianças ou, então, uma confeitaria que fabrica sobremesas dietéticas.

Uma empresa é viável quando tem um número suficiente de clientes com poder de compra necessário para gerar vendas que cubram todas as despesas, obtendo lucro. Você pode utilizar diversas técnicas para conhecer melhor seu mercado consumidor. Essas técnicas vão desde a aplicação de questionários e entrevistas a conversas informais com seus futuros clientes e a observação dos concorrentes.

#### **4.5 Estudo dos concorrentes**

Você pode aprender lições importantes observando a atuação da concorrência. Procure identificar quem são seus principais concorrentes. A partir daí, visite-os e examine seus pontos fortes e fracos. Lembre-se de que concorrentes são aquelas empresas que atuam no mesmo ramo de atividade que você e que atendem o mesmo tipo de cliente. Faça comparações entre a concorrência e o seu próprio negócio. Enumere as vantagens e desvantagens em relação a:

- qualidade dos materiais empregados - cores, tamanhos, embalagem, variedade, etc;
- preço cobrado;
- localização;
- condições de pagamento - prazos concedidos, descontos praticados, etc;
- atendimento prestado;
- serviços disponibilizados - horário de funcionamento, entrega em domicílio, teleatendimento, etc;
- garantias oferecidas.

Após fazer essas comparações, tire algumas conclusões.

Sua empresa poderá competir com as outras que já estão há mais tempo no ramo?

O que fará com que as pessoas deixem de ir aos concorrentes para comprar de sua empresa?

Há espaço para todos, incluindo você?

Se a resposta for sim, explique os motivos disso. Caso contrário, que mudanças devem ser feitas para você concorrer em pé de igualdade com essas empresas?

Observação, mesmo não existindo um negócio igual ao que pretende montar, você terá concorrentes indiretamente, e, por isso, também necessitará se preocupar com eles, da mesma maneira como descrito anteriormente.

#### **4.6 Estudo dos fornecedores**

Você deve levantar quem serão os seus fornecedores de equipamentos, ferramentas, móveis, utensílios, matéria-prima, embalagens, mercadorias e serviços. Relações de fornecedores, geralmente, podem ser encontradas em catálogos telefônicos e de feiras, nos sindicatos e no Sebrae, que disponibiliza esse tipo de informação. Outra fonte rica em informações é a internet. Mantenha um cadastro atualizado desses fornecedores. Isso irá facilitar a coleta de informações.

Pesquise, pessoalmente ou por telefone, questões como: preço, qualidade, condições de pagamento e o prazo médio de entrega. Mais tarde, essas informações serão úteis para determinar o investimento inicial e as despesas do negócio. Para obter um bom relacionamento com os fornecedores é importante pensar a longo prazo. É preciso ter um fluxo constante (ainda que pequeno) de compras e pagamentos em dia. Tratar desse aspecto é fundamental, pois, a troca de fornecedores durante um processo operacional, normalmente, prejudica os resultados da empresa, atingindo, conseqüentemente, os clientes.

Algumas dicas importantes na seleção de fornecedores:

analise pelo menos três empresas para cada artigo necessário;

mesmo escolhendo um entre vários fornecedores, é importante manter contato com todos eles, ou pelo menos os principais, de tempos em tempos, pois não é possível prever quando um fornecedor enfrentará dificuldades;

ao adquirir materiais, equipamentos ou mercadorias faça um breve estudo de verificação da capacidade técnica dos fornecedores. Todo fornecedor deve ser capaz de suprir o material ou as mercadorias desejadas, na qualidade exigida, dentro do prazo estipulado e com o preço combinado;

a tomada de preços facilita a coleta de informações sobre aquilo que se deseja adquirir. Através da comparação entre os dados obtidos, tem-se possibilidade de se tomar decisões mais acertadas.

#### **4.7 Estratégias de publicidade, propaganda e promoção**

Primeiramente você deverá se recordar que publicidade é diferente de propaganda, que ainda é diferente de promoção. Depois você deverá descrever suas estratégias, leve em conta qual o retorno que essas trarão, seja na imagem do negócio, no aumento do número de clientes ou no acréscimo de receita da empresa.

Existem diversos tipos de divulgação. Use a criatividade para encontrar as melhores maneiras de divulgar a empresa ou, então, observe o que seus concorrentes fazem.

#### **4.8 Formação de preços e vendas**

Neste item o importante é descrever as estratégias que você utilizará para atender bem o cliente iniciando pela primeira abordagem e terminando com o pós-vendas, não esqueçam de abordar as estratégias que utilizarão para formar os preços de venda.

## 5 PLANO OPERACIONAL

### 5.1 Localização do negócio

Neste momento, você deve descrever porque o local escolhido é o melhor para instalar o negócio. O que importa aqui é esclarecer porque o local escolhido é o ideal em termos de operacionalização da empresa. A definição do ponto está diretamente relacionada com o ramo de atividades da empresa. Um bom ponto comercial é aquele que gera resultados e um volume razoável de venda. Por isso, se a localização é fundamental para o sucesso de seu negócio, não deixe de levar em consideração os seguintes aspectos:

- analise o contrato de locação, as condições de pagamento e o prazo do aluguel do imóvel; (terá implicações no plano financeiro)

- verifique as condições de segurança da vizinhança;

- observe a facilidade de acesso, o nível de ruído, as condições de higiene e limpeza e a existência de locais para estacionamento;

- fique atento para a proximidade dos clientes que comprem seus produtos e o fluxo de pessoas na região;

- lembre-se de certificar da proximidade de concorrentes e similares; e

- avalie a proximidade dos fornecedores, pois isso influencia no prazo de entrega e no custo do frete.

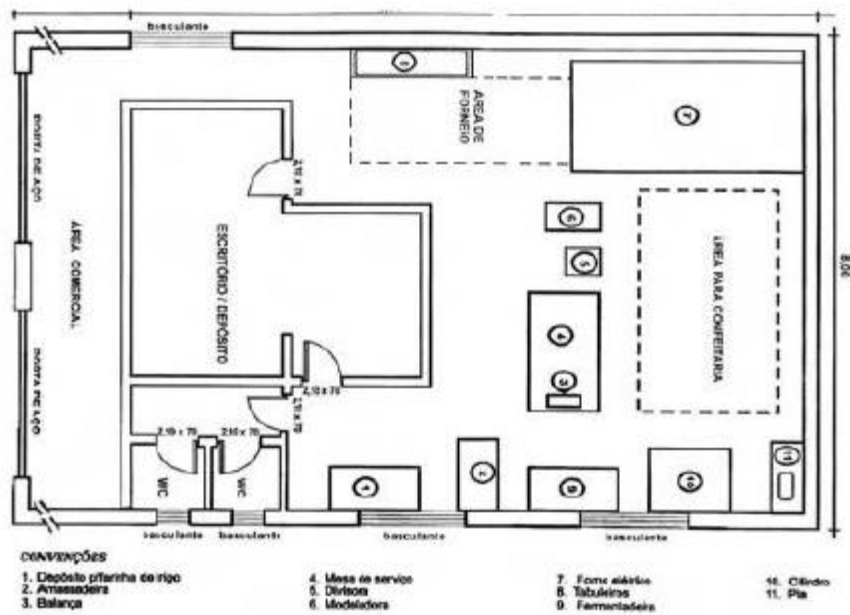
Lembre-se que a compra de um imóvel para a instalação da empresa é uma opção pouco comum. Agindo assim, você imobiliza a maior parte dos recursos, comprometendo os valores que seriam destinados para capital de giro. (tem impacto no plano financeiro) Escolha a localização tendo em mente o tipo de empreendimento. Você pode achar conveniente montar um bar em um espaço que você já tem disponível. Cuidado, pois você pode estar forçando um negócio em um local que pode não ser o mais adequado. Se você já possui o local, procure encontrar o negócio mais adequado para o mesmo. Caso venha alugar um imóvel comercial, não feche o contrato de locação sem antes verificar se, naquele local, é permitida a atividade prevista. Essa consulta é feita junto à Prefeitura de sua cidade. Verifique, também, se existem implicações junto a órgãos como a Vigilância Sanitária e Corpo de Bombeiros. Descreva as considerações sobre o ponto que justifiquem a sua escolha.

## 5.2 Layout

Por meio do layout ou arranjo físico você definirá como será a distribuição dos diversos setores da empresa, de alguns recursos (mercadorias, estantes, gôndolas, vitrines, prateleiras, equipamentos, móveis, etc.) e das pessoas no espaço disponível. Além da representação gráfica, há que se textualizar esclarecendo porque o layout é adequado às operações. Um bom arranjo físico traz uma série de benefícios, como por exemplo:

- o aumento da produtividade;
- diminuição do desperdício e do retrabalho;
- maior facilidade na localização dos produtos pelos clientes na área de vendas;
- melhoria na comunicação entre os setores e as pessoas. ]

Figura 2 - Layout de uma padaria  
EXEMPLO DE LAYOUT DE UMA PADARIA



O ideal é contratar um profissional qualificado para ajudá-lo nessa tarefa, mas, se isso não for possível, faça você mesmo um esquema, distribuindo as áreas da empresa, os equipamentos, móveis e as pessoas de forma racional e sensata. Lembre-se de que embora a figura seja de fácil compreensão, um texto acompanhando-a é essencial para justificar as escolhas do layout.

### **5.3 Capacidade produtiva comercial ou de prestação de serviço**

É importante estimar (quantificar) a capacidade instalada da empresa, isto é, o quanto pode ser produzido ou quantos clientes podem ser atendidos com a estrutura existente. Com isso, é possível diminuir a ociosidade e o desperdício. Seja realista e leve em consideração, na projeção do volume de produção, de vendas ou de serviços: o tipo de mercadoria ou serviço que colocará no mercado, as suas instalações e maquinários, sua disponibilidade financeira, o fornecimento de matérias-primas e/ou mercadorias. Leve em conta, também, a sazonalidade, isto é, as oscilações do mercado, em função daquilo que irá produzir ou revender. Descreva, no caso de indústria, a quantidade de itens a serem fabricados no mês. No comércio, as projeções de vendas e, em prestação de serviços, a quantidade de horas disponíveis para execução do trabalho. A capacidade operacional será definida de acordo com a disponibilidade de recursos físicos, humanos e financeiros (representam os gargalos de qualquer empreendimento).

### **5.4 Processo de produção, comercialização ou prestação de serviço**

Este é o momento de se registrar como a empresa funcionará, você pensará em como serão feitas as várias atividades do negócio, descrevendo, etapa por etapa, como se dará a fabricação dos produtos, a venda de mercadorias, a prestação dos serviços e outras que entender essenciais para o negócio.

Utilize as técnicas da fluxograma para ajudar a explicar o macro processo, além da representação gráfica deverão expor textualmente as etapas do processo operacional. Lembre-se que processo operacional se refere à atividade fim da empresa.

### **5.5 Dimensionamento de pessoal**

É necessário que você faça uma projeção de todo o pessoal que necessitará para que o negócio funcione. Esse item inclui o(s) sócio(s), familiares que trabalharão na empresa, se for o caso, e as pessoas a serem contratadas. (estudo da necessidade e disponibilidade de mão de obra) Política de Recrutamento e Seleção, Política de Remuneração e Treinamento e Desenvolvimento.

Deverão incluir neste item a quantidade de pessoas que trabalharão na empresa, incluindo os sócios. Elaborar uma tabela apresentando funções/cargos, salário base; encargos



## **6 PLANO FINANCEIRO**

Para facilitar a compreensão separe os investimentos em permanente ou fixo, financeiro (capital de giro e estoque inicial) e pré-operacional.

### **6.1 Estimativa dos investimentos**

#### **6.1.1 Estimativa dos investimentos permanentes ou fixos**

O investimento permanente ou fixo corresponde a todos os bens (todos os objetos que tenham utilidade para a empresa funcionar) que você deve comprar para que seu negócio possa funcionar de maneira apropriada. Relacione todos os equipamentos, máquinas, móveis, utensílios, ferramentas e veículos a serem adquiridos, a quantidade necessária, o valor de cada um e o total a ser desembolsado.

Geralmente os valores a serem desembolsados para a aquisição destes bens sairão do bolso dos sócios ou serão financiados, por isso, há uma extrema importância em determiná-los da forma mais precisa possível, para que não se tenha surpresas posteriores.

#### **6.1.2 Estimativa dos investimentos financeiros**

Os investimentos financeiros são aqueles destinados à formação de capital de giro para o negócio. O capital de giro é o montante de recursos em dinheiro necessário para o funcionamento normal da empresa, compreendendo a compra de matérias-primas ou mercadorias, financiamento das vendas, pagamento de salários e demais despesas.

O estoque inicial é composto por todos os materiais (matéria-prima, embalagens, etc.) indispensáveis para a fabricação de seus produtos ou pelas mercadorias que serão revendidas. As prestadoras de serviço puras, geralmente não têm estoques.

Identifique quais materiais ou mercadorias devem ser comprados, as quantidades necessárias, seu preço unitário e o total a ser gasto. Para isso, leve em consideração a sua capacidade de produção, o tamanho do mercado e o potencial de vendas da empresa.

faça uma ampla pesquisa junto aos seus fornecedores. Pechinche, pois, ao negociar bons preços e condições de pagamento, você reduzirá as despesas, oferecendo preços competitivos e aumentando as receitas e o lucro da empresa.

tenha um controle apurado dos seus estoques, somente assim, você saberá quando é o momento ideal para adquirir novos materiais e produtos.

dê preferência aos itens de maior giro, ou seja, aqueles que têm maior saída e aceitação dos clientes.

estoque parado por muito tempo, na maior parte das vezes, representa prejuízo.

Reserva de caixa é um valor em dinheiro que toda empresa precisa ter disponível para cobrir os custos até que as contas a receber comecem a entrar no caixa.

### **6.1.3 Estimativa dos investimentos pré-operacionais**

Compreendem todos os gastos realizados antes do início das atividades da empresa, isto é, antes que o negócio abra as portas e comece a faturar. São exemplos de investimentos pré-operacionais: despesas com reforma do imóvel (pintura, instalação elétrica, troca de piso, etc.) ou mesmo as taxas de registro da empresa.

Pense em como e onde você irá buscar esses recursos para iniciar ou ampliar seu negócio. Você dispõe do capital necessário para isso (recursos próprios) ou será necessário recorrer a bancos (recursos de terceiros), por exemplo?

Caso necessite de financiamento bancário, procure saber quais são as linhas de crédito para micro e pequenas empresas. Peça ao gerente do banco escolhido orientações sobre o que pode ser financiado, até quanto, o valor dos juros, a carência e o prazo de pagamento, a documentação e as garantias exigidas.

Verifique se você está apto a atender todas as condições exigidas e, principalmente, se a empresa irá gerar resultados que possibilitem a quitação do financiamento. Caso contrário, busque novas alternativas, mesmo que, para isso, tenha que adiar a abertura da empresa ou iniciar um empreendimento menor do que o planejado.

### **6.2 Elaboração do Balanço Patrimonial inicial**

Para facilitar a compreensão do leitor e a sua, elabore o Balanço Patrimonial inicial, a partir dos investimentos que você relacionou anteriormente.

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

Esta talvez seja uma das tarefas mais difíceis de um novo negócio, principalmente se você ainda não iniciou as atividades. Uma forma de estimar o quanto a empresa deverá faturar por mês é multiplicar a quantidade de produtos a serem oferecidos pelo seu preço de venda, baseado nas informações de mercado e custos. Lembre-se que no plano de marketing, você estabeleceu qual será sua estratégia de precificação.

As previsões de vendas devem ser baseadas na avaliação do potencial do mercado em que você irá atuar e na sua capacidade de produção. Faça suas estimativas de faturamento para um período de, pelo menos, 12 meses. Seja cauteloso ao projetar as receitas e verifique se existem épocas em que as vendas aumentam ou diminuem como no Natal ou nas férias escolares.

### **6.4 Estimativa das despesas**

#### **6.4.1 Comerciais e tributárias**

Aqui, serão registrados os gastos com impostos e comissões a vendedores ou representantes. Esse tipo de despesa incide diretamente sobre as vendas e, assim como o custo dos materiais ou mercadorias vendidas, é considerado como variável. A princípio temos aqui a incidência do SIMPLES e das comissões. Para calculá-los, basta aplicar, sobre o total das vendas previstas, o percentual dos impostos e das comissões a serem pagas.

#### **6.4.2 Financeiras e administrativas**

Você deverá relacionar todas as despesas administrativas (água, luz, telefone, internet, honorários, outras) os juros. Não esqueça da depreciação. (caso seja ela uma despesa é claro). As despesas operacionais representam todos os gastos que não são identificados com a atividade fim da empresa (industrializar, comercializar ou prestar o serviço).

### **6.5 Estimativa dos custos**

Nesta etapa, você deverá relacionar todos os custos do processo (os fixos e variáveis). Logo após deverão apurar o CPV – Custos dos Produtos Vendidos (para a indústria) – ou o

CMV – Custo das Mercadorias Vendidas (para o comércio) – ou ainda o CSP – Custo do Serviço Prestado (para as prestadoras de serviço)

A correta determinação deste item tem importância fundamental, uma vez que implicará no aumento ou diminuição do lucro empresarial. Calcular este item equivocadamente poderá ser o obstáculo à implementação do negócio ou poderá gerar dissabores futuros.

O CPV ou CMV ou CSP deverá ser calculado pelo método do custeio por absorção, ou seja, deverão ser levados em consideração todos os custos do processo, quer sejam fixos ou variáveis, diretos ou indiretos. Lembre-se que o custeio variável não é aceito pelo fisco.

Nas empresas industriais o CPV é formado pelo custo de aquisição da matéria-prima e insumos, mais custo de mão de obra, mais custo de depreciação e mais os custos indiretos de fabricação.

Nas empresas comerciais o CMV é formado pelo custo de aquisição da mercadoria para revenda, mais o custo da mão de obra, mais os custos indiretos sobre as vendas.

Nas empresas prestadoras de serviço o CSP é formado pelo custo da mão de obra e mais os custos indiretos da prestação do serviço.

Para calcular o custo com a mão de obra, lembre-se que você já definiu no plano operacional quantas pessoas trabalharão na empresa para realizar as diversas atividades do negócio. Pesquise e determine quanto cada empregado receberá mensalmente. Não se esqueça de que, além dos salários, deve ser considerado o custo com encargos sociais (FGTS, férias, 13º salário, INSS, horas-extras, aviso prévio, etc.). Um contabilista poderá informá-lo sobre quais os encargos sociais devidos pela sua empresa. Pesquise, junto ao sindicato patronal, o piso salarial a ser pago a seus empregados e quais os benefícios devidos. O pró-labore é a remuneração do trabalho do dono e deve ser considerado mensalmente como um custo. Lembre-se de que, caso você não disponha de outra fonte de renda, será através do pró-labore que irá pagar seus compromissos pessoais.

O custo com a depreciação das máquinas, equipamentos e ferramentas deverão ser valorados adequadamente, pois os bens vão se desgastando ou tornando-se ultrapassados com o passar dos anos, fazendo com que seja necessária sua reposição. O reconhecimento da perda do valor dos bens pelo uso é chamado de depreciação. Para calcular a depreciação dos investimentos fixos, você deverá seguir os passos a seguir:

- ✓ relacione as máquinas, equipamentos, ferramentas, utensílios, veículos, etc. utilizados; (lembre-se que você já fez isso no início do plano financeiro)
- ✓ determine o tempo médio de vida útil (em anos) desses bens;

- ✓ divida o valor do bem pela sua vida útil em anos para saber o valor anual da depreciação;
- ✓ divida o custo anual com depreciação por 12, para saber a depreciação mensal desses bens.

Isso quer dizer que, a cada mês, esse equipamento vale \$83,33 menos, ou seja, provavelmente, ao final de 5 anos, será preciso adquirir um nova máquina de costura, mais moderna e eficiente.

Apesar de ser um custo fixo e influenciar na formação do preço, a depreciação não representa um desembolso. Entretanto, dependendo da situação financeira e das estratégias do negócio, pode ser feita uma reserva para a troca do bem após o término de sua vida útil.

Para sua informação, a Receita Federal considera, para efeito de vida útil, os seguintes prazos de vida útil para os bens abaixo (essas informações devem servir de referência e não seguidas como regra):

<b>Itens</b>	<b>Vida útil</b>
Imóveis	25 anos
Máquinas	10 anos
Equipamentos	5 anos
Móveis e utensílios	10 anos
Veículos	5 anos
Computadores	3 anos

Dependendo da atividade empresarial, máquinas e equipamentos sofrem desgastes maiores. Isso deve ser considerado no momento do cálculo da depreciação;

máquinas e equipamentos sucateados têm um custo maior de manutenção e uma produtividade mais baixa.

Os custos fixos são todos os gastos que não se alteram em função do volume de produção ou da quantidade vendida em um determinado período. Por exemplo, imagine que, em um determinado mês, uma empresa venda uma quantidade pequena de itens. Ainda assim, terá que arcar com as despesas de aluguel, energia, os salários, etc. Esses valores são considerados custos fixos porque devem ser pagos, normalmente, mesmo que a empresa não fature. Liste todos os custos fixos do negócio e estime os valores mensais de cada um.

Ao levantar os custos fixos mensais, você deve assumir uma postura mais cautelosa. Já diz o ditado que “o seguro morreu de velho”; por isso, trabalhe com alguma “margem de segurança” na hora de estimar esses gastos. Sem perder a qualidade, procure reduzir ao máximo os custos fixos. Adote práticas que contribuam para a diminuição do desperdício e do retrabalho.

## 6.6 Demonstrativo do resultado e balanço patrimonial final

Após reunir as informações sobre as estimativas de faturamento, despesas de comercialização, total dos custos (CPV, CMV ou CSP) é possível prever o resultado da empresa, verificando se ela possivelmente irá operar com lucro ou prejuízo. Logo após elabore o novo Balanço Patrimonial

## 6.7 Alguns indicadores de desempenho

### 6.7.1 Ponto de equilíbrio

O ponto de equilíbrio representa o quanto sua empresa precisa faturar ou quantas unidades de um determinado produto ou serviço precisam ser vendidas para pagar todos os seus custos em um determinado período.

O ponto de equilíbrio nem sempre é calculado em unidades. Para as empresas que trabalham com uma grande diversidade de produtos ou serviços, é recomendável que se calcule o ponto de equilíbrio em faturamento.

Você deve concentrar todos os seus esforços para que o empreendimento ultrapasse o ponto de equilíbrio, pois, somente assim, você irá obter lucro.

Observação:

Margem de Contribuição Unitária = Preço de Venda Unitário - Custo Variável Unitário

### 6.7.2 Margem de contribuição

É o excesso do preço de venda em relação aos custos e despesas variáveis; destina-se a amortizar os custos e despesas fixos e a formar o lucro da empresa.

$$MC = RV - CDV$$

$$MC/u = PV - CDV$$

$$MC_T = Rv - CDV_T$$

$$MC_T = q \times MC/u$$

### **6.7.3 Estabelecimento da TMA**

A Taxa Mínima de Atratividade, também chamada de custo de oportunidade ou taxa de desconto, é aquela paga pelo mercado financeiro em investimentos correntes (poupança, fundos de investimento, etc.). Essa taxa é utilizada para representar os fluxos de caixa em valores presentes.

A TMA deve refletir o ganho esperado pelos investidores em aplicações de mercado e levar em conta o risco associado ao projeto em estudo. A TMA é estipulada pelo empreendedor tendo em vista a sua necessidade de remuneração do investimento.

### **6.7.4 Cálculo da TIR**

A TIR é a taxa necessária para que o VPL seja igual a zero. Logo estaremos descobrindo a taxa a partir do qual o projeto será viável, ou seja, lucrativo. Quando a TIR de um investimento for superior à TMA à disposição do investido, tal investimento é economicamente viável, dentro do período de estudo.

### **6.7.5 Cálculo do VPL**

O Valor Presente é a soma de todas as capitalizações do fluxo de caixa, calculadas como valor presente através de uma taxa de juros. Geralmente utiliza-se a TMA para se determinar o VPL. A técnica do VPL considera o fluxo de caixa no tempo, é uma estimativa do valor “hoje” dos fluxos obtidos pelo investimento.

## **6.8 Lucratividade**

É um indicador que mede o lucro líquido em relação às vendas. É um dos principais indicadores econômicos das empresas, pois está relacionado diretamente à competitividade. Se sua empresa possui uma boa lucratividade, ela apresentará uma maior capacidade de competir, como, por exemplo, realizar maiores investimentos em divulgação, na diversificação dos produtos, na aquisição de novos equipamentos, etc.

## **6.9 Rentabilidade**

É um indicador de atratividade dos negócios, pois mede o retorno do capital investido aos sócios. É obtido sob a forma de percentual por unidade de tempo (por exemplo, mês ou ano). É calculado através da divisão do lucro líquido pelo investimento total. A rentabilidade deve ser comparada com os índices praticados no mercado financeiro.

## **6.10 Prazo de retorno do investimento**

Assim como a rentabilidade, também é um indicador de atratividade. Indica o tempo necessário para que o empreendedor recupere o que investiu no seu negócio.

## **6.11 Fluxo de caixa**

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

Evidentemente não haverá condições de executar-se um plano sem disponibilidade financeira para tal. A partir das informações levantadas nos itens anteriores, juntamente com investimentos adicionais que porventura venham a ser feitos e retirando-se itens não monetários (quando não existe o efetivo pagamento da despesa, é somente um valor contábil. P.Ex.: depreciação), o fluxo de caixa pode ser montado.

A apresentação do fluxo deverá prever até 5 anos, onde para o 1º ano as informações deverão ser evidenciadas mensalmente e o restante anual.

## **6.12 Análises horizontal e vertical**

Efetue as análises horizontal e vertical a partir dos balanços que você levantou e explique as maiores mudanças em termos percentuais.

### 6.13 Análise de quocientes ou indicadores

Os indicadores da estrutura de capital estão apresentados no quadro a seguir.

Quadro 4 - Indicadores da estrutura do capital

Índice	Participação de capital de terceiros (endividamento)	Composição do endividamento	Imobilização do patrimônio líquido	Imobilização dos recursos não correntes
Fórmula	$\frac{\text{Capital de terceiros}}{\text{Patrimônio líquido}}$	$\frac{\text{Passivo circulante}}{\text{Capital terceiros}}$	$\frac{\text{Ativo permanente}}{\text{Patrimônio líquido}}$	$\frac{\text{Ativo Permanente}}{\text{P.L. + E.L.P}}$
Analisa	Quanto a empresa tomou de capital de terceiros para cada R\$ 100 de capital próprio	Qual o percentual de obrigações a curto prazo em relação às obrigações totais	Quanto R\$ se aplicou no Ativo Permanente para cada R\$ 100 de Patrimônio Líquido	Que % dos recursos não correntes foi destinado ao ativo permanente
Interpretação	Quanto menor, melhor	Quanto menor, melhor	Quanto menor, melhor	Quanto menor, melhor

Fonte: BORINELLI, 1998

No quadro a seguir apresenta-se os indicadores de rentabilidade

Quadro 5 - Indicadores da rentabilidade

Índice	Giro do ativo	Margem líquida	Rentabilidade do ativo	Rentabilidade do patrimônio líquido
Fórmula	$\frac{\text{Vendas líquidas}}{\text{Ativo}}$	$\frac{\text{Lucro líquido}^*}{\text{Vendas líquidas}}$	$\frac{\text{Lucro líquido}^*}{\text{Ativo}}$	$\frac{\text{Lucro líquido}^*}{\text{P.L. médio}}$
Analisa	Quanto a empresa vendeu para cada R\$ 1 de investimento total	Qual a empresa obtém de lucro para cada R\$ 100 vendidos	Quanto a empresa obtém de lucro para cada R\$ 100 de investimento total	Quanto a empresa obtém de lucro para cada R\$ 100 de capital próprio investido, em média, no exercício
Interpretação	Quanto maior, melhor	Quanto maior, melhor	Quanto maior, melhor	Quanto maior, melhor

Fonte: BORINELLI, 1998

No quadro a seguir você encontrará os indicadores de liquidez.

Quadro 6 - Indicadores da liquidez

Índice	Liquidez geral	Liquidez corrente	Liquidez seca
Fórmula	$\frac{\text{Ativo circulante} + \text{Realizável LP}}{\text{Passivo circulante} + \text{Exigível LP}}$	$\frac{\text{Ativo circulante}}{\text{Passivo circulante}}$	$\frac{\text{Ativo circulante} - \text{Estoques}}{\text{Passivo Circulante}}$
Analisa	Quanto a empresa possui de Ativo Circulante + Realizável a LP para cada R\$ 1 de dívida total	Quanto a empresa possui de Ativo Circulante para cada R\$ 1 de dívida a curto prazo	Quanto a empresa possui de Ativo Circulante, para cada R\$ 1 de dívida de curto prazo, sem comprometer os estoques
Interpretação	Quanto maior, melhor	Quanto maior, melhor	Quanto maior, melhor

Fonte: BORINELLI, 1998

## **7 AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS**

O Plano de Negócios desenvolvido por você é um valioso instrumento de planejamento. Por ser o seu mapa de percurso, ele deve ser consultado a todo instante e acompanhado permanentemente.

Avalie cada uma das informações encontradas por você. Lembre-se de que o Plano de Negócios tem por objetivo ajudá-lo a responder à pergunta:

“Vale a pena abrir, manter ou ampliar o meu negócio?”.

Saiba que o mundo e o mercado estão sujeitos a várias mudanças. A cada dia surgem novas oportunidades e ameaças. Assim sendo, procure adaptar seu planejamento às novas realidades. É por este motivo que um Plano de Negócios deverá ser flexível, o suficiente, para que possa ser corrigido, alterado e ajustado ao longo do caminho.

Empreender é sempre um risco, mas empreender sem planejamento é um risco que pode ser evitado. O Plano de Negócios, apesar de não ser a garantia de sucesso, irá auxiliá-lo a tomar decisões mais acertadas, assim como a não se desviar de seus objetivos.

## **8 REFERÊNCIAS**

Informações sem base de pesquisa e sem análise prejudicam o plano. Tudo o que for incluído no documento deve ter uma referência, isso mostra credibilidade.

## **9 ANEXOS**

Esta é a última parte do seu Plano de Negócios. Aqui você deve colocar toda a documentação de apoio. Esses documentos têm o objetivo de dar mais credibilidade ao seu planejamento e fornecer informações complementares ao seu projeto; por isso, são uma rica fonte de consulta.

A seguir, estão relacionados alguns documentos que podem ser incluídos como anexos em seu Plano de Negócios:

Contrato de aluguel;

Currículo do(s) proprietário(s);

Orçamentos das máquinas, equipamentos, móveis, matéria-prima e serviços a serem contratados;

Artigos de jornais e revistas sobre o ramo em que você irá atuar;

Logomarca da empresa;  
Fotos dos principais produtos a serem comercializados;  
Qualquer outro documento importante; e  
Ficha com dados do aluno.

**REFERÊNCIAS**

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023**: informação e documentação: referências: elaboração. Rio de Janeiro, 2002.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6024**: informação e documentação: numeração progressiva das seções de um documento escrito: apresentação. Rio de Janeiro, 2003.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6027**: informação e documentação: sumário: apresentação. Rio de Janeiro, 2003.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6028**: resumos. Rio de Janeiro, 2003.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6029**: informação e documentação: livros e folhetos: apresentação. Rio de Janeiro, 2002.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6034**: preparação de índice de publicações. Rio de Janeiro, 1989.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 10520**: informação e documentação: citações em documento. Rio de Janeiro, 2002.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 12225**: informação e documentação: lombada: apresentação. Rio de Janeiro, 2004.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 14724**: informação e documentação: trabalhos acadêmicos: apresentação. Rio de Janeiro, 2002.
- BONDI, H. *et al.* **Problemas da revolução científica**: incentivos e obstáculos ao progresso das ciências. 2. ed. rev. e aum. Belo Horizonte: Itatiaia, 1976. 125 p. (Coleção O Homem e a Ciência, 1).
- BORINELLI, M.L. **A identificação do ciclo de vida das pequenas empresas através das demonstrações contábeis**. 1998. 179f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/77572>. Acesso em: 18 nov. 2019
- LIMA, M.D. **Manual de normalização de trabalhos acadêmicos**: artigo. Santa Fé do Sul, SP: Unifunec, 2019. Disponível em: <https://unifunec.edu.br/biblioteca#manual-de-artigos>. Acesso em: 18 nov. 2019
- PORTELA, P.O. **Apresentação de trabalhos acadêmicos de acordo com as normas de documentação da ABNT**: informações básicas. Uberaba, 2005.