

## **RESOLUÇÃO N° 027/05 - DG**

### **Regulamenta os Procedimentos da Disciplina de Projeto de Desenvolvimento de Negócios I e II**

O Conselho Diretor - CONDI, aprovou em 10 de Novembro de 2005, e Eu, Prof. José Carlos Barbieri, Diretor Geral da Faculdade Cidade Verde - FCV, no uso de minhas atribuições estatutárias e regimentais, sanciono o seguinte regulamento:

#### **TÍTULO I**

##### **Capítulo I**

##### **Conceito, objetivo, duração e configuração.**

**Art. 1º** Entende-se por Projeto desenvolvimento de Negócios a atividades curriculares obrigatórias que os acadêmicos do curso de Bacharel em Administração de Empresas, Contábeis, Economia e Direito, regularmente matriculados, deverão desenvolver através de um Projeto de Desenvolvimento de Negócios e com a coordenação e orientação de professores vinculados a FCV.

**Art. 2º** A disciplina de Projeto de Desenvolvimento de Negócios I e II têm como objetivo principal o aprimoramento e a integração dos conhecimentos e dos conteúdos do primeiro ao sexto do curso, visando à atuação profissional, aprofundando nas linhas de formação deferida no projeto pedagógico, de forma crítica e reflexiva, resultante de um processo de pesquisa e investigação sistemática e, posteriormente documentar, em uma das área conhecimento dos cursos Bacharel em Administração de Empresas, Contábeis, Economia e Direito.

**Art. 3º** A disciplina de Projeto de Desenvolvimento de Negócios I tem duração de 36 h e a disciplina de Projeto de Desenvolvimento de Negócios II têm duração de 72 h. E será desenvolvida no sétimo e oitavo semestre.

**Art. 4º** A FCV disponibilizará um software para ajudar na formação dos acadêmicos.

**Art. 5º** As disciplinas de Projetos de Desenvolvimento de Negócios I e II apresentam um componente letivo destinado à fundamentação metodológica, acompanhamento e orientação, e um componente de trabalhos práticos destinado a visitas, levantamento de dados, reuniões, pesquisas bibliográficas, e estudos desenvolvidos junto a organizações públicas, privadas ou do terceiro setor.

## **Capítulo II**

### **Das áreas do conhecimento**

**Art. 6º** São consideradas áreas de conhecimento para realização do Projeto de Desenvolvimento de Negócios I e II todas aquelas foram objetos de estudos durante o curso e que possam auxiliar o acadêmico na elaboração de um Plano de Negócio efetivo.

**Parágrafo Único:** Além dos temas acima sugeridos, podem ser escolhidos outros que deverão ser submetidas à análise e aprovação prévia da do Professor Responsável pela Disciplina.

## **Capítulo III**

### **Das normas gerais do Projeto de Desenvolvimento de Negócios.**

**Art. 7º** A disciplina será ministrada totalmente em sala de aula, portanto a frequência deverá ser de acordo com as normas vigentes no regimento da FCV.

**Art. 8º** A disciplina de Projeto de Desenvolvimento de Negócios I e II e de caráter obrigatório, deve ser realizada individualmente ou em equipe.

## **Capítulo IV**

### **Das Disciplinas**

#### **Seção I**

#### **Da disciplina de Projetos de Desenvolvimento de Negócios I**

**Art. 9º** Aos acadêmicos regularmente matriculados na disciplina de Projeto de Desenvolvimento de Negócios I e dentro dos prazos estabelecidos pelo Docente da

disciplina, compete:

- a) Participar ativamente das aulas presenciais;
- b) Definir a área do conhecimento a ser abordada durante o desenvolvimento dos trabalhos;
- c) Escolher a organização onde será desenvolvido o projeto;
- d) Realizar pesquisas bibliográficas, levantamento de dados, visitas, entre outras atividades etc. necessárias para a elaboração do trabalho;
- e) Elaborar projeto, segundo normas e princípios da metodologia científica, que deve ser submetido e aprovado formalmente pelo professor orientador.

**Parágrafo Único:** Da avaliação do Projeto de Desenvolvimento de Negócios I. Será definido pelo Coordenador de Curso e Docente Responsável pela Disciplina.

## **Seção II**

### **Da disciplina de Projetos de Desenvolvimento de Negócios II**

**Art. 10º** Os acadêmicos aprovados na disciplina de Projetos de Desenvolvimento de Negócios I, devem matricular-se na disciplina de Projetos de Desenvolvimento de Negócios II, na mesma área de conhecimento e na mesma organização escolhida para realizar o trabalho de conclusão de curso.

**Art. 11º** Aos acadêmicos regularmente matriculados na disciplina de Projetos de Desenvolvimento de Negócios II e dentro dos prazos estabelecidos pelo Docente, compete:

- a) Participar ativamente das aulas presenciais;
- b) Realizar pesquisas bibliográficas, levantamento de dados, visitas, etc. necessárias para a elaboração do trabalho;
- c) Realizar reuniões, estudos e levantamentos juntos à organização escolhida com a carga horária mínima de 4 horas semanais;
- d) Elaborar, finalizar e apresentar o trabalho que é o documento necessário à avaliação do aproveitamento na disciplina, encadernado segundo padrão da

FCV.

**Parágrafo Único** - Da avaliação do Projeto de Desenvolvimento de Negócios II Será definido pelo Coordenador de Curso e Coordenador de Práticas Profissionais da FCV

## **Capítulo V**

### **Do Professor Responsável pela Disciplina de PDN**

**Art. 12º** Compete ao Professor Responsável pela Disciplina de PDN:

- a) Fornecer esclarecimentos aos acadêmicos sobre a natureza e os trabalhos a serem realizados na disciplina;
- b) Estabelecer o cronograma de atividades da disciplina;
- c) Acompanhar e orientar os acadêmicos quanto à escolha da área de seu interesse;
- d) Manter cadastro das áreas de estudos e pesquisas dos professores orientadores;
- e) Manter cadastro dos acadêmicos da disciplina de Projeto de Desenvolvimento de Negócios I e II.
- f) Avaliar e analisar as disponibilidades de horários dos professores orientadores;
- g) Elaborar atas das notas e de frequência atribuídas aos acadêmicos;
- h) Preparar a logística e elaborar o cronograma de apresentação dos trabalhos finalizado pelos acadêmicos,
- i) Antes da reunião das “das apresentações”, encaminhar aos professores participantes, cópia do trabalho para previa análise;
- j) Convocar acadêmicos e professores para apresentação e defesa dos trabalhos;
- k) Receber dos professores que participará da apresentação, de acordo com os prazos estabelecidos, a avaliação final dos acadêmicos;
- l) Manter cadastro e arquivo de todos os relatórios de avaliação final da prática profissional.

**Parágrafo único:** O Professor Responsável pela disciplina de PDN, poderá solicitar através de documentação formal ao Coordenador de Curso um professor orientador, para ajudá-lo na formação do acadêmico, caso haja necessidade,

## **Capítulo VI**

### **Dos professores orientadores**

**Art. 13º** Compete aos professores orientadores, as seguintes atribuições:

- a) receber os acadêmicos que lhe forem encaminhados pela Coordenação de Curso;;
- b) analisar, em conjunto com os acadêmicos, a escolha da organização onde será desenvolvido o trabalho, informando ao Professor responsável pela Disciplina, para os fins necessários;
- c) estabelecer, em conjunto com os acadêmicos, os períodos de atendimento e orientação;
- d) fazer cumprir os prazos estabelecidos no cronograma de atividades das disciplinas de Projeto de Desenvolvimento de Negócios I e II;
- e) prestar orientação metodológica e técnica aos acadêmicos em sua área de estudos e pesquisas;
- f) acompanhar o desenvolvimento das atividades realizadas pelos acadêmicos junto a organização;
- g) encaminhar ao Professor da Disciplina, de acordo com os prazos estabelecidos, o projeto efetuado pelo acadêmico, a frequência e a nota final do Projeto de Desenvolvimento de Negócios I;
- h) encaminhar ao Professor da Disciplina, de acordo com os prazos estabelecidos, a frequência e a avaliação final da “Apresentação” dos acadêmicos de Projetos de Desenvolvimento de Negócios II;
- i) participar das apresentações dos Trabalhos;

## **Capítulo VII**

### **Das Disposições Finais**

**Art. 14º** Os casos omissos desta norma serão resolvidos, em primeira instância, pela Coordenação de Curso e Docente responsável pela disciplina, em segunda, pelo Colegiado de Curso de Administração FCV.

**Art. 15º** - Fazem parte desta resolução os modelos em anexo:

I - **Anexo 01** – Modelo de Plano de Desenvolvimento Negócios.

**Art. 16º** Esta resolução entrará em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

Dê-se ciência.

Cumpra-se.

Maringá Pr, 10 de Novembro de 2.005.

José Carlos Barbieri

Diretor Geral -FCV

## **ANEXO – I**

### **Modelo de Plano de Desenvolvimento Negócios**

#### **1. Resumo Executivo**

O Resumo Executivo é comumente apontada como a principal seção do plano de negócios, pois através dele é que o leitor perceberá se o conteúdo a seguir o interessa ou não e, portanto, se continuará, ou não, a ler o documento.

Portanto, é no resumo executivo que o empreendedor deve "conquistar" o leitor. Nesta seção do plano o empreendedor apresenta um breve resumo da empresa ou negócio, sua história, área de atuação, foco principal e sua missão.

É importante que esteja explícito ao leitor o objetivo do documento (ex.: requisição de financiamento junto a bancos, capital de risco, apresentação da empresa para potenciais parceiros ou clientes, apresentação de projeto para ingresso em uma incubadora etc.). Devem ser enfatizadas as características únicas do produto ou serviço em questão, seu mercado potencial, seu diferencial tecnológico e competitivo.

Também devem ser apontadas perspectivas de futuro do negócio (oportunidades identificadas, o que se pretende fazer para abraçá-las, o que é preciso para tal, porque os empreendedores acreditam que terão sucesso, etc). Tudo isso, de maneira sucinta, sem detalhes, mas em estilo claro. Recomenda-se que esta seção tenha cerca de 1 a 02 páginas, no máximo.

É importante salientar que o empreendedor apenas terá condições de elaborar o sumário executivo ao final da elaboração do plano de negócios, pois ele depende de todas as outras informações do plano para ser feito.

## 1.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

**PESSOA FÍSICA:**

**C.P.F.:**

**RAZÃO SOCIAL:**

**C.N.P.J.:**

**Endereço:**

**Fone/Fax:**

**E-mail:**

## 1.2 COMPOSIÇÃO DO CAPITAL

<b>Sócio</b>	<b>No. de quotas</b>	<b>Valor em R\$</b>	<b>%</b>
<b>Sócio I</b>			
<b>Sócio II</b>			
<b>Sócio III</b>			
<b>Total</b>			<b>100,00</b>

## 1.3. PERFIL DOS EMPREENDEDORES

*[Nome do Empreendedor]* (Sócio-Diretor) formado em XXX pela XXX, em 20XX. Possui XX anos de experiência na área de Informática, com enfoque em XXX. Na *[Nome da Empresa]*, é o presidente/diretor da empresa e responsável por XXX.

Atuação anterior:

Nome da Empresa - Cargo

Nome da Empresa - Cargo

*[Nome do Empreendedor]* (Sócio-Diretor) formado em XXX pela XXX, em 20XX. Possui XX anos de experiência na área de Informática, com enfoque em XXX. Na *[Nome da Empresa]*, é o presidente/diretor da empresa e responsável por XXX.

Atuação anterior:

Nome da Empresa - Cargo

Nome da Empresa - Cargo

## 1.4 CARACTERIZAÇÃO DO EMPREENDIMENTO

Explicar o objetivo do empreendimento, os motivos pelos quais se decidiu desenvolver o projeto e o que se espera como resultado.

## **2. O Produto/Serviço**

### **2.1 Características**

Deve-se relacionar aqui as principais características dos produtos e serviços da empresa, para que se destinam, como são produzidos, os recursos utilizados, fatores tecnológicos envolvidos etc. Se a empresa estiver, através do plano de negócio, apresentando um produto ou serviço específico, deve centrar-se nele.

### **2.2 Diferencial tecnológico**

Relaciona-se neste item o diferencial tecnológico dos produtos e serviços da empresa em relação à concorrência. Para manter-se competitivo é necessário manter-se atualizado quanto às tendências tecnológicas; e as empresas intensivas em tecnologia, especialmente, dependem do desenvolvimento contínuo de produtos e serviços que promovam a inovação tecnológica.

### **2.3 Pesquisa e desenvolvimento**

A empresa deve cultivar um plano de desenvolvimento de novos projetos, produtos e tecnologias, que atendam às demandas futuras do mercado e deve expressar, neste item, quais suas perspectivas para o futuro. É importante que o empreendedor perceba que todo produto tem um ciclo de vida e que, para manter-se na vanguarda, precisa continuamente estar pesquisando e desenvolvendo novos projetos. Não é efetivo centrar-se apenas no projeto/produto atual.

## **3. O Mercado**

### 3.1 Clientes

Neste item deve-se descrever quem são os clientes ou grupos de clientes que a empresa pretende atender, quais são as necessidades destes clientes potenciais e como o produto/serviço poderá atendê-los.

É fundamental procurar conhecer o que influencia os futuros clientes na decisão de comprar produtos ou serviços: qualidade, preço, facilidade de acesso, garantia, forma de pagamento, moda, acabamento, forma de atendimento, embalagem, aparência, praticidade etc.

É importante estar atento ao definir quem é o cliente. O cliente não é apenas quem vai tomar a decisão de compra. Cliente é quem vai usar diretamente o produto; é quem vai ser afetado pelo uso do produto; é quem vai tomar a decisão de compra e por aí fora.

Por exemplo: Quem é o cliente de uma empresa que se propõe ao desenvolvimento de um software para automação de padarias? É o funcionário que deverá manusear o software (o usuário)? É o dono da padaria? É o padeiro? Quem é? O empreendedor deve perceber a complexidade da definição de quem é o seu cliente.

No caso do software para padaria, identificar apenas o dono da padaria como cliente pode ser um grande problema, porque o software pode não contemplar as necessidades do usuário final e ser inviabilizado por uma questão operacional.

Da mesma maneira, se apenas o usuário for foco de atenção, talvez o software deixe de agradar o dono da empresa que é quem vai tomar a decisão de compra. Também o cliente da padaria precisa sentir-se satisfeito pelo impacto que o software irá gerar sobre o atendimento que recebe. Ou seja, é importante que se faça uma boa reflexão acerca de quem é o cliente para o produto/serviço em questão.

Partir de um pressuposto limitado pode comprometer a aceitação do produto/serviço final.

Outro exemplo para reflexão: Quem é o cliente de um software educacional infantil? É a criança? São os pais da criança? São os diretores de escola? Os professores? Quem deve ser considerado no momento de concepção e desenvolvimento das idéias que caracterizarão o software?

### **3.2 Concorrentes**

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

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

Diversas características podem ser foco de análise, tais como: qualidade, preço, acabamento, durabilidade, funcionalidade, embalagem, tamanho, qualidade no atendimento, facilidade de acesso, forma de apresentar a mercadoria, e o nível de satisfação em relação às mercadorias ou serviços disponíveis.

Neste item, é importante que o empreendedor perceba que não pode se limitar a identificar apenas o concorrente atual; precisa estar atento aos concorrentes potenciais.

Ou seja, se o mercado em questão é um mercado extremamente atraente, que não impõe muitas barreiras a novos empreendedores, certamente outras empresas irão em breve se instalar.

Quando um negócio é "quente", muitos correm em direção a ele; neste caso, a concorrência que num determinado momento é pequena, em outro pode ser bem maior. Outro ponto a ser considerado é o produto substituto.

O empreendedor não deve prender-se apenas a empresas que desenvolvem produtos e serviços iguais aos seus; deve estar atento a tudo o que acontece em sua

volta, porque produtos, serviços e tecnologias que aparentemente não constituem uma ameaça, podem vir a substituir o seu produto ou a tornar seu negócio obsoleto.

Cabe mencionar ainda a relevância de que a análise da concorrência não se restrinja ao ambiente local e regional; especialmente na área tecnológica, o concorrente pode estar em qualquer lugar do globo.

### **3.3 Fornecedores**

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

Na escolha de fornecedores deve-se considerar a qualidade, quantidade, preço, prazo e forma de pagamento e de entrega, garantia e assistência técnica de equipamentos, e outras informações úteis, dependendo das mercadorias ou serviços a serem oferecidos.

### **3.4 Participação no Mercado**

Identifica-se, neste item, a fatia de mercado da empresa, dentre os principais concorrentes. Mostra-se a situação atual da empresa, a performance da empresa, qual sua participação no mercado.

Para que o empreendedor possa planejar a participação desejada, deve, neste item realizar uma pesquisa de mercado (investigar informações como tamanho atual do mercado, quanto está crescendo ao ano, quanto está crescendo a participação de cada concorrente, nichos pouco explorados pelos concorrentes etc).

## **4. Capacidade Empresarial**

## **4.1 Empresa**

### **4.1.1 Definição da Empresa**

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

Evidentemente, aqueles empreendedores que estiverem iniciando sua empresa a partir deste plano de negócios não terão muito sobre o que explicar neste item além da composição societária da empresa e a área de atuação.

Notar que quando falamos em empresa neste documento, estamos nos referindo também a projetos e equipes ainda não formalizados como empresa; consideramos que cada equipe proponente de um projeto constitui uma empresa em potencial.

### **4.1.2 Missão**

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

### **4.1.3 Estrutura Organizacional**

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

### **4.1.4 Parceiros**

É importante que o empreendedor perceba que sua empresa não pode estar sozinha.

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

## **4.2 Empreendedores**

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

Elabora-se um breve resumo da formação, qualificações, habilidades e experiência profissional dos sócios. O sucesso de uma empresa pode ser determinado pela capacidade dos donos do negócio e pela quantidade de tempo que eles serão capazes de dedicar a este negócio.

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

## **5. Estratégia de Negócio**

Neste item, o empreendedor deve despertar para o fato de que para que sua empresa obtenha êxito, não basta ter um bom produto. É preciso ter um negócio.

Produtos não geram receita por si só; negócios geram receita. E para que se tenha um negócio, é preciso ter uma estratégia e uma estrutura que permitam posicionar o produto em seu mercado. É comum empresas que possuem um bom produto "morrerem" porque não conseguiram encontrar uma maneira de posicionar este produto no mercado.

Alguns exemplos para ilustrar este conceito: não basta uma empresa ter um produto tecnologicamente revolucionário, se o preço dele está acima do que seu cliente pode pagar; não basta ter um produto "quentíssimo", que pode gerar receita a curto prazo para a empresa, se os empreendedores não identificaram outros espaços no mercado para explorar depois que este espaço inicial estiver esgotado (uma empresa não nasce para viver por apenas 02 ou três anos – deve ter perspectiva de vida indeterminada e crescer continuamente); não adianta uma empresa ter o produto ideal para seu cliente, se não for encontrada uma maneira viável de fazer este produto chegar até ele; não adianta ter um produto interessante mas sem diferencial, que qualquer empresa possa fazer igual, sem dificuldade; e assim por diante.

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

### **5.1 Ameaças e Oportunidades**

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

E ameaças bem administradas podem ser transformadas em oportunidades. Portanto, este item merece atenção especial do empreendedor que está planejando seu negócio.

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

### **5.2 Pontos fortes e fracos**

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

### **5.3 Objetivos**

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

Por exemplo: qual a participação de mercado pretendida pela empresa? Quanto ela quer faturar? Em quanto tempo? Quanto quer crescer ao ano? E assim por diante.

## **5.4 Estratégias**

Levando em consideração as ameaças e oportunidades que já identificou em seu ambiente de negócio e os pontos fortes e fracos que identificou internamente na sua empresa, o empreendedor deverá identificar e definir as estratégias, ou seja, os caminhos que irá trilhar para chegar aos objetivos propostos.

As estratégias afetam a empresa como um todo e definem sua postura perante o mercado. Estão relacionadas ao longo prazo. É em função das estratégias aqui definidas que serão elaborados os planos operacionais (sugeridos nos itens a seguir).

Os planos detalham, sob a ótica operacional, a estratégia; definem como traduzi-la em ações e implementá-la. Estão relacionados com o curto prazo.

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

Aqui ele tem a oportunidade de mostrar sua "visão" do negócios.

## **6. Plano de marketing**

O Plano de Marketing apresenta como o empreendedor pretende vender seu produto/serviço e conquistar seus clientes, manter o interesse dos mesmos e aumentar a demanda, sempre de acordo com a estratégia definida anteriormente acerca do posicionamento da empresa no mercado.

Deve abordar seus métodos de comercialização, diferenciais do produto/serviço para o cliente, política de preços, projeção de vendas, canais de distribuição e estratégias de promoção/comunicação e publicidade.

### **6.1 Estratégias de Vendas**

Descreve-se aqui qual o público-alvo ao qual o produto/serviço será dirigido e como será apresentado para venda.

Aqui o empreendedor deve explicitar o argumento central de venda que irá adotar, ou seja, o que será enfatizado em seu produto/serviço como ponto forte para que ele seja atrativo a seu público alvo.

Por exemplo, pode-se enfatizar o fator preço, qualidade, marca, garantia/assistência técnica, benefícios potenciais ao cliente etc.

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

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

Toda empresa deve concentrar esforços para alcançar desempenho superior em uma determinada área de benefício para o consumidor; pode esforçar-se para ser líder em serviços, em qualidade, em estilo, em tecnologia etc.

O empreendedor deve identificar a vocação de sua empresa e enfatizá-la, porque é muito difícil liderar em todas as áreas.

### **6.3 Distribuição**

Aqui deve-se identificar e determinar os possíveis canais de distribuição para disponibilizar o produto/serviço, no local, tempo e quantidade certos, para melhor atender às necessidades do consumidor.

A distribuição deve ser feita de maneira adequada para que seja possível dominar o seu nicho no mercado, através da maximização das vendas, alavancagem de marca, valor agregado, satisfação e lealdade dos clientes.

### **6.4 Política de preços**

Neste item será indicada a estratégia de preços a adotada pela empresa e as margens de lucro praticadas. É interessante listar um ranking de preços que permita um comparativo com a concorrência.

O empreendedor deve demonstrar a lógica de sua estratégia: Por que o preço praticado é efetivamente o melhor preço em termos de resultado para a empresa? É melhor porque permite maior volume de vendas? É melhor porque oferece maior margem de lucro? Neste segundo caso, o cliente estará disposto a pagar por esta maior margem? Por que? Enfim, o empreendedor deve buscar subsídios (em outras partes do próprio plano negócio) para demonstrar que existe harmonia entre as diversas estratégias propostas.

Pausa para reflexão: O prezado leitor está percebendo como todos os itens acerca do qual estamos discorrendo estão estreitamente relacionados? Se você não estiver se sentido absolutamente amarrado ao escrever cada um destes itens, em relação ao que escreveu nos itens anteriores, dê uma pausa e volte a refletir em sua estratégia de negócio.

## **6.5 Projeção de vendas**

Estima-se o quanto a empresa pretende vender ao longo do tempo, levando-se em conta a participação de mercado planejada. A demonstração das projeções deverá ser elaborada de acordo com a finalidade que se deseja: se desejar um controle operacional diário, as projeções deverão se iniciar em períodos diários, passando a semanais, mensais e assim por diante; se desejar um controle estratégico de médio prazo, os períodos da demonstração poderão ser mensais, trimestrais, e assim por diante; se desejar um controle estratégico de longo prazo, os períodos da demonstração poderão ser anuais; etc.

A seguir sugere-se uma forma bastante razoável de demonstração destas projeções para um período de 5 anos: mensalmente para o primeiro semestre, trimestralmente para o segundo, semestralmente para o segundo ano e anualmente para os três últimos.

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

Para a projeção das vendas, o empreendedor não deve esquecer de considerar se os produtos/serviços estão sujeitos a oscilações sazonais.

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

Neste item o empreendedor pode apontar os serviços pós-venda e de garantia que a empresa oferece para seu cliente. Além deste tipo de serviço ser percebido de maneira

positiva pelo cliente, ele é um importante canal de comunicação da empresa com seu ambiente de negócios, porque aponta preciosas informações de mercado que poderão nortear o aprimoramento do produto/serviço ou mesmo o processo de inovação da empresa.

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

Evidentemente, antes de se vender alguma coisa, é preciso ter um produto/serviço.

Portanto, é preciso fazer um planejamento para o desenvolvimento “físico” do projeto.

A pergunta chave é: quanto tempo será necessário até que a empresa possa começar efetivamente a vender?

### **7.1 Estágio atual**

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

### **7.2 Cronograma**

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

### **7.3 Gestão das Contingências**

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

## **8. Plano Financeiro**

No plano financeiro, apresentam-se, em números, todas as ações planejadas para a empresa. Algumas perguntas chave que o empreendedor deverá responder neste item

são: Quanto será necessário para iniciar o negócio? Existe disponibilidade de recursos para isto? De onde virão os recursos para o crescimento do negócio? Qual o mínimo de vendas necessário para que o negócio seja viável? O volume de vendas que a empresa julga atingir torna o negócio atrativo? A lucratividade que a empresa conseguirá obter é atrativa?

### **8.1 Investimento Inicial**

Especifica-se neste item os custos com as instalações, suprimentos, equipamentos e mobiliário necessários para a implantação do negócio. Estas especificações ajudarão no levantamento do investimento fixo – ativo permanente - necessário para implantação da empresa. Mesmo que a empresa esteja instalada (ou pretenda se instalar) numa incubadora, que comumente oferece parte desta estrutura inicial, estes valores devem ser considerados.

### **8.2 Receitas**

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

### **8.3 Custos e Despesas**

Neste item deverão ser levantados todos os valores que serão despendidos para a produção do produto/serviço que a empresa está se propondo.

Deverão ser levantados tanto os custos de produção quanto as despesas relativas ao suporte à produção como à administração, vendas etc. Por questões de simplificação adotaremos a nomenclatura de despesas a todos os custos e despesas incorridos pela empresa.

Estas despesas poderão ser denominadas de fixas ou variáveis. A diferenciação entre ambas é a sua relação direta com o volume de produção/vendas ou não, isto é, as despesas variáveis irão sofrer acréscimos (ou decréscimos) proporcionalmente ao aumento (redução) do volume produzido/vendido, enquanto que as fixas poderão ter aumentos também, mas não diretamente proporcionais à produção/vendas.

#### **8.4 Fluxo de caixa**

O fluxo de caixa é um instrumento que tem como objetivo básico, a projeção das entradas (receitas) e saídas (custos, despesas e investimentos) de recursos financeiros por um determinado período de tempo.

Com o fluxo de caixa, o empreendedor terá condições de identificar se haverá excedentes ou escassez de caixa durante o período em questão, de modo que este constitui um importante instrumento de apoio ao planejamento da empresa (especialmente na determinação de objetivos e estratégias).

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.

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

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

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

Isto é fundamental para que se avalie o grau de atratividade do empreendimento.

Por exemplo: você investiria anos de sua vida num negócio que não pode lhe oferecer retorno melhor que uma aplicação financeira de baixo risco?

## 8.6 Ponto de Equilíbrio

O cálculo do ponto de equilíbrio ajuda o empreendedor a encontrar qual o nível de vendas em que a receita será igual a todas as saídas de caixa da empresa.

Isto é importante porque indica qual o nível mínimo de vendas que a empresa deverá manter para que não opere com prejuízo. De uma forma simplificada poderemos identificar o Ponto de Equilíbrio (PE) através da seguinte fórmula:  $PE = \frac{\text{Despesas Fixas (\$)}}{\text{Receitas (\$)} - \text{Despesas Variáveis (\%) Receitas (\%)}}$

## 8.7 Balanço Patrimonial

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

## 9. Anexos

*Curriculum Vitae* dos principais sócios/gerentes e referências profissionais, se houver Ilustrações dos produtos, se houver Estudos de mercado, se houver Publicações pertinentes

## 10. Perguntas que devem estar respondidas no Plano de Negócios.

- I. Descrição do Negócio
- II. Que tipo de negócio você está planejando?
- III. Que produtos ou serviços você vai oferecer?
- IV. Por que o seu produto ou serviço vai ter êxito?

- V. . Quais são as suas oportunidades de crescimento?
- VI. . Plano de Marketing
- VII. . Quem são os seus clientes potenciais?
- VIII. . Como você atrairá os seus clientes e se manterá no mercado?
- IX. . Quem são os seus concorrentes? Como eles estão prosperando?
- X. . Como vai promover as suas vendas?
- XI. . Quem serão os seus fornecedores?
- XII. . Qual será o sistema de distribuição utilizado para o seu produto/serviço?
- XIII. . Qual imagem sua empresa vai transmitir aos clientes?
- XIV. . Como você vai desenvolver o *design* de seu produto?
- XV. . Plano Organizacional
- XVI. . Quem administrará o seu negócio?
- XVII. . Que qualificações deverá ter sue gerente?
- XVIII. . Quantos empregados precisará e quais as suas funções?
- XIX. . Como você administrará as suas finanças?
- XX. . Quais são os consultores ou especialistas necessários?
- XXI. . Que legislações ou movimentos de ONGs poderão afetar seu negócios?
- XXII. . Plano Financeiro
- XXIII. . Qual a renda total estimada para seu negócio no primeiro ano?
- XXIV. . Quanto lhe custará para abrir o negócio e mantê-lo durante 18 meses de operação?
- XXV. . Qual será o fluxo de caixa mensal durante o primeiro ano?
- XXVI. . Que volume de vendas você vai precisar para obter lucros durante os primeiros
- XXVII. três anos?
- XXVIII. . Qual será o valor do capital em equipamentos?
- XXIX. . Quais serão as suas necessidades financeiras totais?
- XXX. . Como você pretende assegurar o pagamento dos seus custos fixos?
- XXXI. . Quais serão as suas fontes financeiras potenciais?
- XXXII. . Como utilizará o dinheiro do empréstimo ou dos investidores?
- XXXIII. . Como o empréstimo será assegurado?