



UNIFEOB
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS
ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE
CIÊNCIAS CONTÁBEIS

PROJETO INTEGRADO
BRAINSTORMING EMPRESARIAL
SUPERMART

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

JUNHO, 2019

UNIFEOB
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS
ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE
CIÊNCIAS CONTÁBEIS

PROJETO INTEGRADO
BRAINSTORMING EMPRESARIAL
SUPERMART

MÓDULO GESTÃO EMPREENDEDORA

GESTÃO EMPREENDEDORA – PROF. DANILO MORAIS DOVAL

ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA – PROF. DANILO MORAIS
DOVAL

Estudantes:

Vera Lúcia Silva Dal Poggetto, RA 1012018200056

Camila Mara Bernardes, RA 1012018200329

Leila Maria Corrêa Gonçalves, RA 1012018200080

Cleonice Benevides de Sousa, RA 1012018200295

Bruno Santamarina Beraldo, RA 1012019100057

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

JUNHO,2019

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	4
3. PROJETO INTEGRADO	6
3.1 GESTÃO EMPREENDEDORA	6
3.1.1 PERFIL DO EMPREENDEDOR.....	8
3.1.2 FONTES DE CAPITAL	9
3.1.3 PROPOSTA DE UM NOVO EMPREENDIMENTO.....	11
3.2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA.....	12
O QUE É	12
IMPORTÂNCIA.....	12
3.2.1 A ESTRATÉGIA EMPRESARIAL	15
3.2.2 MISSÃO, VISÃO E VALORES	21
3.2.3 MISSÃO, VISÃO E VALORES PARA O NOVO NEGÓCIO.....	26
4. CONCLUSÃO.....	27
REFERÊNCIAS	28
ANEXO I – MODELO DE PLANO DE NEGÓCIO	29

1. INTRODUÇÃO

Objetivo do Projeto: A proposta de criação de novo empreendimento, apresentando novas ideias, um mercado mais atrativo e inovador.

A escolha da empresa Supermart, optamos pela criação um minimercado. Apresentando suas estratégias de negócio.

O ponto de partida é a apresentação de forma atrativa e criativa de um novo empreendimento.

Será evidenciado na gestão empreendedora a união de todos os conceitos de empreendedorismo para um novo negócio, nela engloba as práticas gerenciais, apresentando uma visão ampla de como inovar no mercado e quais os riscos que podem ocorrer e para empresário conhecer suas necessidades e saber como supri-las com criatividade, tecnologias e inovações.

O Perfil do empreendedor deve fazer uma apresentação dos aspectos fundamentais como: criatividade, liderança, perseverança, flexibilidade, organização, dentre outros.

Fontes de capital deve demonstrar os orçamentos do negócio proposto, Capital de giro necessário para a execução do novo projeto, condições de financiamentos e investimentos de capital próprio.

A proposta de um novo empreendimento é a descrição da criação do mercado, apresentando sua localização, quais serão suas estratégias de marketing para atrair o público alvo e seus principais concorrentes.

A administração estratégica é importante para conhecer o mercado em que a empresa atua e garantir, sobretudo, a sobrevivência do negócio. A importância para a criação do negócio e para garantia de um negócio sustentável a longo prazo.

A estratégia empresarial apresenta como a empresa, através de recursos organizacionais, consegue se manter no mercado. A importância das estratégias para as constantes mudanças. Como apresentar resultados diferenciados, organização e inovação, mostrando as alternativas estratégicas de crescimento, estabilidade e redução.

Como elaborar o Planejamento estratégico para alcançar os objetivos gerais e funcionais do negócio, mostrando os níveis de planejamento da organização. Mostrar as fases de implementação da empresa. Apresentar a definição do negócio, a elaboração dos objetivos e estratégias gerais e funcionais.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA



Supermercado

SuperMart Supermercado Ltda.

CNPJ: 12.000.541/0001-12

Voltada para o comércio de produtos alimentícios, de higiene pessoal, material de limpeza, bebidas, laticínios, carnes entre outros produtos. Localizado na cidade de Poços de Caldas-MG, em um ambiente de aproximadamente 400 m² de instalações, no bairro central da cidade. Iniciou suas atividades em janeiro de 2019, com um capital inicial de aproximadamente R\$ 406.000,00 (Quatrocentos e seis mil reais), primeiramente voltado para o adquirir mercadorias para revendas e na montagem de toda a estrutura com setores completos, seguindo um padrão de qualidade, que facilita as suas compras e para melhor atender o público.

Tendo como razão social o próprio nome fantasia, SuperMart. Originado do sobrenome “Martins”, por ser tratar de um negócio familiar. Sua estrutura organizacional funciona da seguinte forma:

- 1º - Diretor Geral (que é o proprietário – Manoel dos Santos Martins);
- 2º - Gerente Geral (filho primogênito – Marcos dos Santos Martins);
- 3º - Gerente departamento de compras (filha – Ana Carolina dos Santos Martins);
- 4º - Setor administrativo (Nora – Adriana Tavares Silva Martins);

E contando também com 15 colaboradores em diversos setores, todos treinados para um melhor atendimento, aderindo também a inclusão de deficientes no mercado de trabalho, sendo dois colaboradores portadores de necessidades especiais.

Sua estratégia de marketing é simplificada, são feitas divulgações na internet,

rádio, carros de som e também a entrega de panfletos pela região, divulgando os preços, promoções e variedades.

Seus fornecedores principais são Sadia, Coca Cola, Frigonossa, Unilever, produtores agrícolas da região, dentre outros. Seu principal concorrente é a empresa Sanmichel, por se tratar de uma rede de supermercados ampla, com vários estabelecimentos pela cidade e uma grande variedade de produtos, além de outros supermercados instalados na cidade.

Seu diferencial é a localização estratégica, em uma área de grande movimento e circulação de pessoas, seu atendimento diferenciado e preços atrativos, contando com serviço rápido de entrega em domicílio, para que o cliente possa desfrutar de todos os benefícios e promoções que só o Supermart pode oferecer. Qualidade e compromisso que só encontra aqui.

SuperMart, compromisso em atender bem!!

3. PROJETO INTEGRADO

3.1 GESTÃO EMPREENDEDORA

Basicamente, a gestão empreendedora é a união de todos os conceitos do empreendedorismo aplicados na administração de um negócio.

Existem diversas formas de resumir um empreendedor, dentre elas, a que o denomina como a pessoa adequada para identificar necessidades e sustentá-las por meio da oferta de produtos e serviços.

Uma gestão empreendedora é aquela que engloba práticas gerenciais baseadas nessas características, aplicando-as no ambiente interno da empresa, criando um ambiente propício à inovação, com equipes motivadas e comprometidas a idealizarem novos produtos e serviços.

Não importa se é uma pequena, média ou grande empresa e muito menos o segmento em que ela está inserida. Com certeza ela precisará de uma gestão empreendedora para alcançar sucesso.

Os mercados estão mais disputados e toda e qualquer inovação é bem-vinda, ainda mais quando o assunto é posicionamento e otimização de resultados.

Além de ter uma visão ampla e o poder de criar e inovar em produtos e serviços, para fazer uma gestão empreendedora eficiente é necessário seguir algumas características, não há negócio totalmente seguro, isento de riscos. Portanto, assumir riscos é uma das principais características da gestão empreendedora. Apesar de ser impossível afastar completamente os riscos quando se fala em negócios, existem muitas maneiras de medir e gerenciar estes riscos, tornando-os menos ameaçadores.

Na verdade, existem dois tipos de riscos que se pode correr. Aqueles que dependem do empreendedor e aqueles que não se tem controle nenhum, nesses últimos estão as flutuações da economia, decisões do governo, entre outros.

Então, é preciso concentrar nos riscos que pode controlar. Por exemplo, conhecer profundamente o nicho de mercado, os concorrentes e o perfil dos de cada cliente, manter um fluxo de caixa saudável, montar um plano de negócios bem feito, ou seja, ter preparação e planejamento supremo para minimizar os riscos do negócio.

Gerenciar uma empresa financeiramente sustentável e de sucesso atualmente, exige dos administradores um novo conjunto de habilidades. Com constante evolução da

tecnologia e o dinamismo de um mercado de trabalho movido por indivíduos habituados ao ambiente digital e em busca de carreiras desafiadoras, o gestor moderno precisa se guiar por princípios que o transformem em um líder empreendedor ou seja, alguém capaz de assumir riscos, experimentar e estar aberto a inovação.

O conceito de empreendedorismo é bastante amplo e permite uma série de interpretações. Em uma abordagem tradicional, se pode definir um empreendedor como uma pessoa apta a identificar necessidades e supri-las por meio da oferta de produtos ou serviços.

Atualmente, entretanto, costuma-se ligar ao empreendedor as características da criatividade, da capacidade de desenvolvimento de novos mercados e dos interesses constantes por inovação.

Para sobreviver ao mundo dos negócios contemporâneo, nesse sentido, o empreendedor precisa ser um visionário, hábil para não só competir com outras empresas, mas também se antecipar às necessidades dos clientes, por meio de um processo de inovação disruptiva.

Diante de todos esses fatores, uma gestão empreendedora é aquela que traz para o ambiente interno uma empresa o anseio pela inovação e, ao mesmo tempo, práticas gerenciais transformadoras que motivam equipes a criar novos projetos, produtos e até mesmo modelos de negócio, reduzindo assim as incertezas de um mercado cada vez mais turbulento.

Antigamente, era comum a ideia de que uma gestão empreendedora seria interessante nas fases iniciais de uma empresa, visto que, nestas etapas, é impossível deixar de assumir algum grau de risco e de experimentação.

Todavia, hoje se acredita que o espírito empreendedor pode e deve fazer parte do gerenciamento diário de qualquer companhia, independentemente de seu porte, segmento de atuação ou estágio de desenvolvimento no mercado. Sendo então um modelo de gestão, que são:

- Absorção da incerteza: um líder empreendedor deve assumir os riscos de suas escolhas e não projetar as falhas para sua equipe;
- Desenvolvimento de um ambiente favorável à inovação: a criação de um ambiente capaz de estimular a criatividade e no qual haja espaço para novas ideias é um elemento preponderante da gestão empreendedora;

- Criação de desafios: enquanto gestor, será seu papel instigar seus funcionários a ir além dos padrões tradicionais do mercado.
- Comprometimento: uma gestão empreendedora só vai funcionar se existir uma equipe comprometida que almeje, de fato, produzir ações inovadoras. É seu papel impulsioná-la neste sentido;
- Quebra de paradigmas: não adianta buscar uma gestão empreendedora se você não estiver disposto a romper com estereótipos sobre aquilo que pode ou não ser desenvolvido por seus colaboradores na empresa. Dê espaço para seus funcionários e não subestime novas ideias.

Na gestão tradicional corporativa, por exemplo, o que vemos, no geral, são grandes companhias calcadas em um modelo de gestão hierárquico, pouco flexível e sem grandes espaços para que os gestores assumam riscos ou implementem novos projetos.

Por isso mesmo, tais empresas têm enfrentado dificuldades em se comunicar com os consumidores contemporâneos e em se adaptar às mudanças de um mercado cada vez mais aberto e sob a forte concorrência de startups com estruturas enxutas, mas lideradas por gestores ambiciosos, interessados em criar novos mercados por meio da oferta de soluções que antecipem as necessidades de seus clientes.

Para acompanhar este contexto desafiador, é fundamental implementar uma gestão empreendedora em seu negócio. Em vez de lutar contra as mudanças do mercado, é preciso ser o primeiro a criá-las. Com este espírito, suas chances de sucesso se potencializarão.

3.1.1 PERFIL DO EMPREENDEDOR

Nos dias de hoje, para identificar e sustentar essas necessidades, o perfil do empreendedor deve ser dinâmico, inovador e criativo, algumas características que não eram tão requisitadas antigamente.

Em qualquer empreendimento, é necessário ter perseverança, vontade de trabalhar e liderança.

Todo comerciante deve se dedicar ao seu negócio com tempo e envolvimento pessoal. Um negócio é tocado com inspiração, mas também com muita transpiração.

Dentre os aspectos fundamentais da personalidade de um empreendedor, destacam-se:

- **Criatividade:** Aceitar desafios e buscar soluções viáveis para o equacionamento de problemas.
- **Liderança:** inspirar confiança, motivar, delegar responsabilidades, formar equipes, criar um clima de moral elevado, saber compartilhar ideias, ouvir e aceitar opiniões, elogiar e criticar pessoas.
- **Perseverança:** manter-se firme em seus propósitos, sem deixar de enxergar os limites de sua possibilidade, buscando metas viáveis até mesmo em situações adversas.
- **Flexibilidade:** Controlar seus impulsos para ajustar-se quando a situação demandar mudanças, estar aberto para estudar e aprender sempre.
- **Vontade de trabalhar:** Dedicar-se plenamente e de forma entusiasmada ao seu negócio.
- **Automotivação:** Encontrar a realização pessoal no trabalho e seus resultados.
- **Formação permanente:** Buscar constantemente informações sobre o mercado de atualização profissional sobre técnicas gerenciais.
- **Organização:** Compreender as relações internas para ordenar o processo produtivo e administrativo de forma lógica e racional, entender as alterações ocorridas no meio ambiente externo de forma a estruturar a empresa para melhor lidar com essas mudanças
- **Senso crítico:** Antecipar-se aos problemas principais, analisando-os friamente.

3.1.2 FONTES DE CAPITAL

Primeiramente, antes de definirmos as fontes de capital, precisamos realizar o orçamento dos valores necessários para o novo empreendimento, inclusive a necessidade de capital de giro necessário para suportar os estoques iniciais e os primeiros meses de atividades.

Portanto, após consultar os fornecedores dos produtos que iremos comercializar, assim como os fornecedores de equipamentos, nossa equipe apurou que o empreendimento demandará investimentos iniciais na ordem de R\$ 406.000,00, conforme quadro abaixo:

Itens	Valores	% do Investimento
mobiliário para a área administrativa	R\$ 10.000,00	2%
Mobiliário para área de check out e pré check out	R\$ 30.500,00	8%
Mobiliário e equipamentos para área de atendimento	R\$ 63.500,00	16%
Mobiliário e equipamentos para área de açougue	R\$ 21.500,00	5%
Mobiliário e equipamentos para área de padaria	R\$ 20.000,00	5%
Preteleiras e Expositores	R\$ 50.000,00	12%
Compra de estoque inicial	R\$ 80.000,00	20%
Construção e/ou reforma de instalações	R\$ 58.000,00	14%
Despesas de registro da empresa, honorários profissionais, taxas etc	R\$ 3.500,00	1%
capital de giro para suportar o negócio nos primeiros meses de atividade	R\$ 69.000,00	17%

TOTAL DO INVESTIMENTO: R\$ 406.000,00 100%

Tendo em vista o montante necessário para a execução do projeto do minimercado, nós consultamos várias instituições financeiras para verificar qual seria a que oferecia as melhores condições de financiamento, contando prazo de carência e custo do capital.

Além do capital de terceiros, para diminuir os riscos, decidimos investir o nosso próprio capital no projeto, diminuindo nossa necessidade de captar recursos nos bancos, fazendo uma média ponderada do custo do capital da futura empresa.

Portanto, o nosso empreendimento dependerá de 40% de recursos próprios e de 60% de recursos de terceiros, ou seja, R\$ 162.400,00 e R\$ 243.600 respectivamente.

Para fins de apuração dos custos do capital, nós investidores gostaríamos de um retorno de 20% a.a sobre nosso investimento, enquanto o banco do Itaú nos cobrou 15% a.a. para conceder o financiamento.

Nessa esteira, nosso custo médio ponderado de capital ficou em torno de 13,94% a.a., conforme cálculo abaixo:

$$\text{CMPC} = (20 * 0,40) + (15 * 0,6 * (1 - 0,34))$$

$$\underline{\underline{\text{CMPC} = 13,94\% \text{ a.a}}}$$

3.1.3 PROPOSTA DE UM NOVO EMPREENDIMENTO

A proposta do investimento, é a criação de um mercado de pequeno porte, porém com uma variedade de produtos que atendam às necessidades básicas e de urgência dos consumidores.

O estabelecimento deverá estar localizado em um bairro que ainda não seja atendido por um mercado e distante de grandes redes de supermercados. O fato de ser próximo as residências tornam o empreendimento promissor para atender com praticidade, agilidade e comodidade aqueles consumidores que buscar produtos básicos urgentes. Segundo a Kantar World Painel, os consumidores visitam o minimercado aproximadamente 5 vezes por semana, enquanto nos supermercados esse número é bem menor.

Os principais concorrentes seriam o próprios Supermercados que terão produtos mais baratos do que o nosso e uma maior variedade.

Para contrapor os Supermercados, nossas ações de marketing e divulgação estarão concentradas na vizinhança, em um raio de 6 km do nosso estabelecimento com o objetivo de reter os clientes.

Outro ponto importante será as campanhas promocionais nos dias 10 e 20 de todo mês para atrair os residentes nos dias de pagamento, evitando que se consumam nos Supermercados.

O treinamento dos nossos funcionários será parte fundamental do nosso empreendimento, retendo nossos clientes e fazendo com que se sintam bem em fazer suas compras conosco.

3.2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Entenda o que é administração estratégica

Esse tipo de gestão é importante para conhecer o mercado em que a empresa atua e garantir, sobretudo, a sobrevivência do negócio.

O que é

É a administração da empresa que está sempre verificando sua razão de existir no mercado, como vai operar e aonde quer chegar em determinados prazos. O tema administração estratégica deve ser conhecida por todas as pessoas que estão à frente da administração de uma empresa.

Importância

A administração estratégica é essencial para uma atuação eficaz. Uma vez que se conhece o cenário em que a empresa está inserida, sabendo os fatores que geram oportunidade para seu sucesso, bem como aquilo que gera ameaça à sobrevivência no ambiente externo, além de reconhecer suas fortalezas, competências e também as fraquezas internas, os administradores podem definir qual é a razão de existir da empresa, aonde se quer chegar com os recursos investidos.

Depois da decisão da abertura do nosso novo negócio, montagem do projeto, partimos para as pesquisas de localização, público alvo e de como poderíamos atendê-los de forma rápida e eficaz.

Após essa pesquisa, fomos para os recursos que possuíamos e como alcançar o que precisávamos para tornar o projeto viável.

Não queríamos apenas mais um minimercado, mas um local que realmente atendesse as necessidades básicas locais, embora sendo um negócio pequeno, mas com diferenciais, que atraísse os clientes e apresentasse segurança na compra dos produtos.

- A localização foi escolhida pela proximidade de algumas empresas e escolas, o que gera um fluxo grande de pessoas. O acesso ao estacionamento facilitado por ser via de mão única.

- Pensamos na apresentação da loja: pinturas e pisos com tons claros, para maior luminosidade e aparente limpeza.

- Estacionamento e acesso para deficientes físicos.

- Funcionários uniformizados e identificados

- Todos os setores identificados, principalmente açougue, laticínios e hortifruti com informações da procedência dos produtos a vista do cliente.

- Reabastecimento diário no setor de hortifruti.

- Sistema de entrega rápida.

- Criação do sistema de vendas on-line pelo site com foco no público idoso e com dificuldade de locomoção, mães com crianças pequenas, trabalhadores e estudantes que não tem tempo para compras.

Além dos dias 10 e 20 com preços promocionais, também nas segundas e terças feiras, dias de menor movimento.

- Ofertas relâmpago aos sábados.

- E na entrada anexado de forma visível cópias do Cadastro Municipal de Vigilância Sanitária (CMVC); Sistema Estadual de Vigilância Sanitária(Sevisa) e a Autorização do Corpo de Bombeiros a vista do cliente, para dar mais credibilidade e segurança das compras.

Foi criado um quadro para o administrativo estar acompanhando para o alcance das metas.

Objetivo geral	Aumentar o faturamento da empresa em 20% a.a.			
Estratégia geral	Aumentar as vendas on line através das redes sociais.			
Áreas funcionais	Marketing	Operações	RH	Finanças
Objetivos funcionais	Criar site da empresa até julho de 2019 Panfletos promocionais	Inclusão dos panfletos promocionais dentro dos jornais locais.	Contratar equipe de panfleiros para entrega dos panfletos	Investir R\$ 20.000,00 em Tecnologia da Informação e Comunicação

	para entrega porta a porta Implantar venda via site da empresa e redes sociais, até setembro/2019.	Adaptar a logística para atendimento ao cliente via site e redes sociais.	Treinar o profissional de vendas para atuar no atendimento ao cliente do site e redes sociais.	, até o mês de março/2020.
Estratégia funcional	Destacar no site a aba Vendas Online Criar página nas redes sociais divulgando a empresa e estimulando a compra online até setembro de 2019	Implantar melhoria no controle de estoque até dezembro de 2019 Criar o processo de recebimento e entrega dos pedidos online até setembro de 2019	Treinamento a cada 3 meses de 2 funcionários para melhoria de atendimento e atualização do setor.	Orçar e disponibilizar os valores para implantar as vendas online em parceria com as áreas de marketing e TIC.
Indicadores	Site criado em...	Logística para atendimento ao cliente on line funcionando a partir de ...	Funcionários treinados em ...	Investimento em Tecnologia da Informação e Comunicação

				, gasto no valor de....
--	--	--	--	----------------------------

3.2.1 A ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

O que é?

É como a empresa pretende alcançar os objetivos almejados na Administração Estratégica. É a definição da rota, a organização dos recursos organizacionais para a caminhada da empresa no mercado.

Quem elabora?

As pessoas que estão à frente da gestão das empresas, podendo ser os gestores e empresários das micro e pequenas empresas, ou a alta administração (diretoria) das médias e grandes empresas.

Por que as estratégias empresariais são importantes?

Porque pensar estrategicamente é fundamental para quem quer alcançar o sucesso empresarial, sobrevivendo às mudanças constantes do mercado.

Muitas empresas nascem e crescem de forma desordenada, podendo até sobreviver por certo período no mercado. Mas, em tempos de tantas mudanças nos aspectos políticos, econômicos, sociais e tecnológicos, em um mercado altamente competitivo, sobreviver com resultados diferenciados, exige muita organização, controle e inovação.

Se a empresa está iniciando, definir a estratégia que vai trilhar no mercado fará grande diferença, pois, ao conhecer as potencialidades e as limitações para operação, falhas podem ser evitadas, alcançando resultados mais consistentes com a sua razão de existir.

Se a empresa já está no mercado, é fundamental repensar a forma de operação. No ambiente de constantes mudanças, pode ser necessário efetivar processos de reestruturação para sobrevivência e competitividade. As reestruturações podem ser na forma organizacional, financeira, mas também dos produtos e serviços oferecidos no mercado.

Alternativas estratégicas

- Estratégias de Crescimento: estratégia empresarial para aumentar os lucros, as vendas, ou a participação do mercado, aumentando o valor da empresa.
- Estratégias de estabilidade: quando há operações em diversos setores, a empresa pode querer concentrar suas operações, seus esforços administrativos, nas empresas existentes, sem aumentar suas unidades.
- Estratégias de redução: quando os resultados estão abaixo do esperado, ou a sobrevivência está desafiadora, a redução pode ser uma estratégia de melhoria da situação negativa, podendo ser, de reviravolta – mudanças para melhoria; desinvestimento ou liquidação se for o caso.

Como elaborar

Para elaborar as estratégias empresariais, é importante seguir um roteiro, organizar o pensamento de forma estratégica, orientando a empresa rumo ao futuro.

Para isso, é utilizada a técnica de Planejamento Estratégico. Nela, o empresário e os administradores analisam o cenário onde atuam, identificam suas crenças e valores para atuação no mercado, estabelecendo a missão da empresa, sua razão de existir no mercado, o que vai entregar e como será reconhecida em determinado prazo.

Dessa forma, será preciso traçar as estratégias para atuação no mercado de forma competitiva, buscando os melhores resultados.

Como elaborar e implementar estratégias empresariais

O que é

É o pensar da empresa. Quem é a empresa? Onde está posicionada? Para onde vai? Como chegará lá?

O planejamento estratégico é o pensamento sistêmico estruturado, organizado para que a empresa alcance seus objetivos. É a ferramenta física para que o empresário possa colocar no papel ou no computador as estratégias, monitorando e avaliando constantemente os resultados.

O planejamento é o detalhamento de como a empresa vai atuar para alcançar os objetivos gerais e funcionais, cumprindo sua missão e realizando a visão de futuro.

Níveis de planejamento

O planejamento é elaborado em três níveis da organização:

- Estratégico: nível estratégico diretivo. Planejamento estratégico.
- Tático: nível estratégico gerencial. Planejamento de marketing; da produção; do RH; das finanças; plano de ações das atividades meio.
- Operacional: nível estratégico das operações. Elaboração dos objetivos e estratégias operacionais. Plano de ações específicos por área, atividades fim.

Implementação

Fase de concepção

A fase de concepção do planejamento estratégico é fase de pensar, refletir, elaborar o propósito da empresa. Ao responder às questões abaixo, o empresário define o “norte” da empresa, aonde quer chegar e por onde vai seguir.

- Qual a sua razão de existir no mercado? Assim, define sua missão.
- Como a empresa será vista, reconhecida em um período de tempo? Defina-se sua visão de futuro.
- Quais são seus valores, que agregados, contribuem para o desenvolvimento do setor a qual está inserida?

Assim, apresentam-se os diferenciais, as crenças dos fundadores, que vão depender esforços rumo o melhor resultado para seus negócios.

Fase de análise do cenário

Visando traçar a melhor trajetória, o empresário deve analisar o ambiente no qual a empresa está inserida. Vai analisar a foto panorâmica do cenário, o cenário onde ela está localizada, considerando o espaço e o momento.

Esse ambiente será tratado em duas dimensões:

- Macroambiente: é externo à empresa, aquele do qual ela recebe as influências e os impactos, porém, sobre os quais não tem controle – são os fatores políticos, econômicos, sociais e tecnológicos que dinamizam os movimentos do mercado. São as oportunidades e as ameaças que a empresa precisará considerar para prosseguir.
- Microambiente: aquele sobre o qual ela tem total controle, suas competências, seus recursos, seus pontos fortes e fracos.

Esses aspectos são internos. O empresário faz a análise de cenário, conhece as oportunidades e ameaças do caminho, suas fortalezas e fraquezas para enfrentar a caminhada rumo ao futuro. Dessa forma, ele terá a visão panorâmica do ponto de partida ao ponto de chegada, terá o mapa do mercado: o cenário atual.

Fase de elaboração

Quais os rumos que a empresa vai tomar, como será sua trajetória? Quais são os melhores caminhos? Há atalhos? Há obstáculos?

Definição do negócio

Com uma análise de cenário consistente, o empresário definirá de onde vai partir, qual será o negócio, colocando os limites da atuação: nem tão curto, nem tão amplo, conforme seus recursos e potencialidades. É a tomada de posição para iniciar a caminhada. Em que mercado vai atuar, quais clientes vai atender? Como lidará com a tecnologia? Qual será a amplitude geográfica?

Para que a empresa possa fazer a caminhada desde o ponto de partida, o empresário precisará traçar como será a travessia. Aproveitando as oportunidades, minimizando as ameaças, contanto com as fortalezas e corrigindo as fraquezas, traçará estratégias gerais da organização, quais são os resultados pretendidos em cada etapa da travessia ao longo de um período de curto, médio e longo prazo. Ou seja, o empresário vai elaborar os objetivos gerais e funcionais, considerando todas as potencialidades e limitações existentes do momento.

- Visão curta do negócio: definição direta do produto e serviço que se entrega. Exemplo: a definição de negócio de uma empresa que vende cosméticos: perfumes, sabonetes, itens de maquiagem.
- Visão estratégica do negócio: definição estratégica: define-se pelos benefícios que serão entregues, além do produto e serviço. Exemplo: definição de negócio de uma empresa que vende cosméticos: beleza; presentes.

Elaborando os objetivos e estratégias gerais

São elaborados pela administração da empresa de forma global, considerando todos os fatores analisados no cenário. É a tomada de decisão, sobre como atuar no cenário visando ao alcance da missão e à realização da visão de futuro. São os objetivos e estratégias da organização como um todo.

Objetivo é o que a organização vai fazer, a estratégia é como ela vai fazer, o conjunto de ações para obter os resultados almejados. Ou seja, é a forma ampla da atuação da empresa para chegar à missão com o melhor desempenho, estruturação e retorno para o negócio.

Algumas perguntas devem ser respondidas:

- Como a empresa atuará no cenário, obtendo o melhor desempenho?
- Como será sua posição nesse mercado dinâmico?
- Em que segmento atuará (indústria, comércio, serviços)?
- Como serão os negócios da empresa, sua atuação geográfica, como se dará seu relacionamento com os fatores políticos, econômicos, sociais, tecnológicos?
- Vai atuar com uma única unidade (matriz), ou vai ter outras unidades (filiais)?
- Vai atuar de forma concentrada, vai manter a estabilidade, vai traçar ações para crescer, reduzir seu porte?

Explicando um pouco mais

Estratégia de concentração: vai buscar o melhor uso dos recursos que já tem. Nem vai buscar o crescimento, nem a redução. Seus objetivos serão aqueles que vão manter sua especialidade, seu diferencial, aumentando sua competitividade por ser especialista no que faz. Por exemplo:

- Objetivo geral de concentração: manter o mix de produtos – móveis para quarto (cama, criado, guarda roupas) no portfólio de vendas.
- Estratégia: manter a especialidade da fabricação em projetos e produção de móveis para quarto, mantendo a qualidade e especificidade da empresa.

Estratégia de crescimento: vai buscar o aumento no desempenho, seja por crescimento interno, estrutural, ampliação de recursos. Seja aumentando a forma de atuação no mercado, integração vertical ou horizontal com outras empresas, ou ainda, diversificando seus produtos e serviços. Por exemplo:

- Objetivo geral de crescimento: aumentar o faturamento em 80% no ano de 2016.
- Estratégia de crescimento: aumentar dois pontos de vendas dos produtos A, B, C, oferecendo-os em duas novas cidades da região Centro-Oeste.

Estratégia de redução: é a estratégia utilizada quando os resultados estão abaixo do esperado, quando é necessário diminuir a estrutura, aplicar recursos, ou mudar a forma de atuação no mercado. Por exemplo:

- Objetivos gerais de redução: reduzir as unidades de negócio na região metropolitana da cidade X.

Elaboração dos objetivos e estratégias funcionais

Objetivos e estratégias funcionais são respectivamente o quê e o como cada área funcional da empresa vai despende esforços, visando ao alcance dos objetivos gerais, conforme a natureza dos objetivos e estratégias.

Fase de implantação

A fase de implantação é a fase de execução das estratégias. É a fase da realização dos objetivos e estratégias funcionais e resultados intermediários, que levarão ao alcance dos objetivos e estratégias gerais, ao cumprimento da missão e à realização da visão de futuro.

É a fase de realização dos objetivos, por meio da execução das estratégias. Assim, faz-se o monitoramento sistemático das ações, medindo e verificando se as metas estão sendo alcançadas conforme estipulado. Para isso, é necessário definir as “unidades de medidas das metas”, ou seja, os “indicadores”.

Definição dos indicadores

São as unidades de medidas das metas, os “marcadores” que mostram se a empresa está ou não alcançando seus objetivos. É a definição de como conferir se as estratégias estão sendo realizadas conforme planejadas.

Exemplo: se o objetivo funcional da área de Marketing é “Faturar R\$ 500 mil por mês em vendas pela internet por meio do site da empresa ao longo de 2016”, o indicador poderá ser: R\$ 500 mil/mês faturado em vendas pelo site.

A empresa vai monitorando as vendas pelo site/mês. Se verificar que o faturamento foi menor que esse indicador, significa que não alcançou o objetivo; se o monitoramento verificar o alcance desse valor ou valor maior, significa que a empresa alcançou o objetivo.

Pode-se entender que os indicadores são os medidores do planejamento. Podem ser indicadores financeiros; indicadores de clientes; indicadores de processos internos, operacionais; indicadores de aprendizado e crescimento.

Liderança

Para que a empresa consiga obter sucesso com a administração estratégica, faz-se necessário que a liderança dos administradores seja empreendedora, eficiente. Assim, o papel dos líderes será disseminar na empresa: missão, visão de futuro, valores e estratégias de atuação ao longo de determinado período. O planejamento estratégico deve ser conhecido por todas as áreas da empresa. Pode ser utilizado painéis, planilhas, reuniões para apresentações dos planos estratégicos.

É importante que cada etapa do planejamento estratégico seja monitorada sistematicamente e seus resultados divulgados, revisados e aprimorados, conforme a necessidade de cada estratégia.

É fundamental a integração de todos os níveis do planejamento: estratégico, tático e operacional no esforço de cumprimento de cada estratégia, conforme o seu nível de realização, para que no final todos possam celebrar o alcance dos objetivos e estratégias gerais e cumprimento da missão da empresa.

Fase de avaliação e aprendizado

São os empresários e administradores das empresas que vão medir e avaliar o desempenho das estratégias elaboradas e realizadas. Vão comparar os valores alcançados com as referências previstas. Vão estabelecer ações corretivas se for necessário, se os resultados estiverem abaixo do esperado.

Quando os resultados são muito diferentes do previsto, deve-se avaliar se os indicadores são ou não adequados à realidade da empresa e do cenário em que está inserida e traçar novas estratégias quando necessário. Se os resultados estão dentro do esperado, ou superam as expectativas, deve-se divulgar positivamente, estimulando a equipe para novos desafios.

3.2.2 MISSÃO, VISÃO E VALORES

LIMA A. apud PETER DRUCKER “aprendi que o responsável pela concretização de um objetivo é sempre uma pessoa obcecada por uma missão”.

Numa sociedade em que grandes e intensas transformações sociais e culturais passaram a ser a regra, estimulada pela tecnologia e suas informações, construíram uma organização baseada em conceito sólido sendo um grande diferencial de mercado. Por

isso se tornou tão fundamental aos empresários definir, de forma clara, para o mercado, qual é sua missão, qual a sua visão de futuro, e quais são os seus valores com que está comprometido.

SBCOACHING descreve missão, visão e valores como conceito estratégico de gestão empresarial. Fazendo parte do planejamento de um negócio e servindo como parâmetros a fim de orientar na busca de resultados. De acordo com o site do SEBRAE com o guia missão, visão e valores do serviço brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas, essas ideias podem ser aplicadas por empresas de todos os portes especialmente as que estão nascendo ou as pequenas empresas. Para as grandes empresas é um recurso poderoso para que empreendedores consigam planejar negócios diferenciados, atrair colaboradores engajados e se orgulhar de seu trabalho, a definição do trio é o ponto de partida do planejamento dos novos negócios dos empreendedores de primeira viagem e deve ser constantemente validado ao longo da existência da empresa. Empreendedores só são visionários quando conseguem manter intactos a missão, a visão e os valores definidos no início da empresa de uma empresa para que seus objetivos sejam alcançados, sendo a chave entre o sucesso e o fracasso.

LIMA A. apud PETER DRUCKER e PHILIP KOTLER trata o conceito sendo:

Missão: é a razão pela qual a empresa existe. Em outras palavras, define seu foco de atuação, sua razão de ser.

Visão: é uma bússola que serve como um grande objetivo de longo prazo, ou seja, aonde a organização pretende chegar a um período.

Valores: é a forma como a empresa deve se portar no mercado e na sociedade, isto é, a maneira como pretende ser reconhecida. Essas ideias definem até mesmo a conduta dos colaboradores. Algumas organizações desejam ser reconhecidas pela qualidade do produto, outra pela segurança de seus serviços, pelo respeito ao cliente acima de tudo, por ações de sustentabilidade, entre outros.

Conforme o guia do SEBRAE escrito por NAKAGAWA, a importância da definição desses conceitos e como irão direcionar as ações que a empresa terá a publicação aponta que o conceito em muitas empresas é mal executado, dificultando o comprometimento. O NAKAGAWA revela alguns passos para definir o trio de estratégias na organização.

Passo 1: Definição da missão da empresa Se sua empresa não souber para que ela existe, não conseguirá definir uma estratégia de crescimento, porque os objetivos da empresa não serão claros. A declaração da missão serve como base para a construção da estratégia (com objetivos, indicadores e metas). Uma boa definição de missão deve esclarecer o benefício gerado pela empresa para o seu público-alvo. Em outras palavras, uma empresa deve existir não para produzir o produto ou prestar o serviço que consta em seu contrato (ou estatuto) social, mas sim, para levar o benefício (do produto ou serviço) ao seu público-alvo. Uma boa definição de missão também deve ser inspiradora e desafiadora, para que haja o engajamento de seus colaboradores e parceiros, comprometidos em levar um benefício cada vez melhor para um (maior) público-alvo. Muitos especialistas defendem que a declaração da missão deve ser curta para que seja lembrada, vivenciada e transmitida por todos os envolvidos com o negócio. No fundo, deve servir com um mantra, uma crença que orienta a existência da organização.

Passo 2: Definição da visão da empresa Definida a missão, é o momento de a empresa determinar uma visão de futuro para o seu negócio, ou seja, ter objetivos para atingir nos próximos anos. É fundamental que eles tenham indicadores e metas. Se a empresa quer ser a maior, a melhor e/ou a mais admirada de seu segmento, deveria definir indicadores e metas para saber se está alcançando seus objetivos. Ao contrário da missão, é muito difícil encontrar uma definição da visão de uma companhia que contenha os objetivos, os indicadores e as metas. Em geral, tais informações não são divulgadas publicamente e outras são impedidas de “prometer” resultados para os investidores.

Passo 3: Definição dos valores (princípios). Nem todas as empresas que definem missão e visão chegam a elaborar uma lista de valores que orienta o comportamento da organização. Outras já usam sua lista de valores nos processos seletivos, nos processos de avaliação de desempenho dos colaboradores e na relação da empresa com clientes, fornecedores e parceiros.

Se, por um lado, esse trio é vital para o planejamento do negócio, por outro, é um compromisso que exige disciplina do empreendedor e de seu time.

A Visão de futuro do negócio é um objetivo ou um conjunto deles. E para ser planejado, gerenciado e atingido, o objetivo precisa ter indicador e meta. Veja alguns exemplos de missão, visão e valores de empresas famosas como:

SAMSUNG

Veja as definições da empresa que mais vende celulares no mundo.

Missão: inspirar o mundo com tecnologias inovadoras, produtos e design que melhoram a vida das pessoas e contribuem para a prosperidade social ao criar um novo futuro.

Visão: inspirar o mundo e criar o futuro. O compromisso central é criar um mundo melhor, cheio de experiências digitais mais plenas, através de produtos tecnológicos inovadores.

A meta é se tornar a empresa querida, uma marca inovadora e um nome admirado. Para isso, concentra seus esforços na criatividade e inovação, valor compartilhamento com seus parceiros e seus ótimos profissionais. A marca também pretende explorar novos nichos de negócios, como tratamentos de saúde e eletrônicos automotivos.

Valores: a filosofia da empresa tem o comprometimento com as leis locais, além de estar focada em valores como pessoas, excelência, mudança, integridade e prosperidade mútua.

APPLE

Foi criada por Steve Jobs é uma grande referência no meio tecnológico

Missão: trazer a melhor experiência em computação pessoal para estudantes, educadores, profissionais criativos e consumidores ao redor do mundo, com inovação em hardware, software e ofertas de internet.

Visão: proporcionar momentos em que uma palavra vale mil imagens. Assim os aparelhos da Apple permitem escrever mensagens ou e-mails sem ver a tela, e até mesmo tirar uma selfie perfeita apenas ouvindo quantos rostos estão na foto.

Valores: um dos principais valores é a acessibilidade, pois a empresa deseja que todos possam desfrutar dos pequenos momentos do dia a dia, como abrir um facetime, tirar uma foto ou abrir as cortinas de sua casa. Por isso, a acessibilidade este presente desde a concepção de um produto. O mais importante não é a potência de um aparelho, mas aquilo que se pode realizar com ele.

AMBEV

Missão: Criar vínculos fortes e duradouros com os consumidores e clientes, fornecendo-lhes as melhores marcas, produtos e serviços.

Visão: Unir as pessoas por um mundo melhor.

Princípios (valores): Temos 10 princípios que são a essência da nossa Cultura, que nos permitem ter consciência no jeito de fazer as coisas, respeitando as culturas locais e permitindo que trabalhemos com um único Sonho em todo o mundo.

Nossos 10 Princípios:

Sonho

1. Nosso sonho nos inspira a trabalhar juntos, unindo as pessoas por um mundo melhor.

Gente

2. Pessoas excelentes, com liberdade para crescer em velocidades compatíveis ao seu talento e recompensadas adequadamente, são os ativos mais valiosos da nossa Companhia.

3. Selecionamos, desenvolvemos e retemos pessoas que podem ser melhores do que nós mesmos. Avaliamos nossos líderes pela qualidade de suas equipes.

Cultura

4. Nunca estamos completamente satisfeitos com os nossos resultados, que são o combustível da nossa Companhia. Foco e tolerância zero garantem uma vantagem competitiva e duradora.

5. O consumidor é o padrão. Nos conectamos com nossos consumidores oferecendo experiências que têm um impacto significativo em suas vidas, sempre de forma responsável.

6. Somos uma Companhia de donos. Donos assumem resultados pessoalmente.

7. Acreditamos que o bom senso e a simplicidade orientam melhor do que sofisticação e complexidade desnecessárias.

8. Gerenciamos nossos custos rigorosamente, a fim de liberar mais recursos para suportar nosso crescimento no mercado de maneira sustentável e rentável.

9. Liderança pelo exemplo pessoal é o melhor guia para nossa cultura. Fazemos o que falamos.

10. Nunca pegamos atalhos. Integridade, trabalho duro, consistência e responsabilidade são essenciais para construirmos nossa Companhia.

3.2.3 MISSÃO, VISÃO E VALORES PARA O NOVO NEGÓCIO

Com o objetivo de orientar no processo de elaboração do planejamento estratégico, traçamos metas e objetivos de curto, médio e longo prazo, incorporando através da missão, visão e valores que servirão como guia ao mercado, mostrando a personalidade da organização.

Missão

Nossa missão é atender plenamente as necessidades dos nossos clientes, oferecendo nossos produtos e serviços de alta qualidade, variedade, gerar empregos atendimento diferenciado e trabalhar dentro da realidade com honestidade proporcionando bem-estar em um ambiente agradável.

Visão

Ser uma referência da cidade em atendimento e qualidade, oferecendo prazer e bem-estar, e superar assim as expectativas de nossos clientes, priorizando sempre qualidade, variedade e excelência no atendimento e alimentação.

Valores

Representa nosso compromisso de boas práticas junto a clientes, colaboradores e sociedades, passando solidariedade, organização, honestidade, liderança, disciplina, integridade, higiene, confiança, respeito, segurança e transparência nas informações com uma conduta ética.

4. CONCLUSÃO

O empreendedorismo diz respeito às habilidades de iniciativa, visão de futuro, capacidade de inovar, organizar demandas e gerenciar equipes, além de firmeza e determinação. As características presentes no perfil de um empreendedor é conhecer o ramo de atuação e buscar sempre novas informações, possuir capacidade de liderar e motivação, correr riscos calculados, possuir comprometimento e determinação, estabelecer metas, buscar oportunidades e tomar iniciativas, acompanhar o desempenho dos concorrentes, planejar e realizar um monitoramento sistemático das ações.

A administração estratégica é essencial para uma atuação eficaz. Uma vez que se tem um panorama em que a empresa está inserida, e acompanhando os fatores que geram oportunidade para seu sucesso, bem como aquilo que gera ameaça à sobrevivência no ambiente externo, além de reconhecer seu ponto forte, competências e também as fraquezas internas, os administradores podem definir qual é a razão de existir da empresa, aonde se quer chegar com os recursos investidos.

Por fim, ao definir qual é a missão do negócio e se estabelecer como a empresa quer ser vista ao longo de um determinado tempo, os empreendedores também devem se atentar às culturas, costumes e valores dos funcionários e da comunidade onde está inserida a empresa para que a implementação das estratégias alcancem os resultados esperados.

REFERÊNCIAS

AMBEV. Investidores sonho-gente-cultura. Cervejaria Ambev. Disponível em: http://ri.ambev.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=43217. Acesso em: 05 de junho de 2019.

CARTONI,D. A importância do planejamento estratégico para o sucesso empresarial. Disponível em : <https://administradores.com.br/artigos/a-importancia-do-planejamento-estrategico-para-o-sucesso-empresarial>. Acesso em 10 de junho de 2019.

FEIJÃO COM ARROZ. O que é e como funciona a gestão empreendedora. Disponível em: <http://www.feijaocomarroz.net/blog/gestao-empreendedora/>. Acesso em 02 de junho de 2019.

LEWIS, MICHAEL R. Como escrever um perfil de uma empresa. Disponível em: <https://pt.wikihow.com/Escrever-um-Perfil-de-uma-Empresa>; Acesso em 05 de junho de 2019.

LIMA, A. Missão, visão e valores para o sucesso empresarial. Administradores.com. Disponível em:<https://administradores.com.br/artigos/missao-visao-e-valores-para-o-sucesso-empresarial>. Acesso em : 09 de junho 2019.

SEBRAE. Disponível em www.sebrae.com.br. Acesso em 02 de junho de 2019.

SEBRAE. Como elaborar e implementar estratégias empresariais. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-elaborar-e-implementar-estrategias-empresariais,b99c634889357510VgnVCM1000004c00210aRCRD>; Acesso em 28 de maio de 2019.

SEBRAE. Entenda o que é administração estratégica. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-o-que-e-administracao->

estrategica,44af6d461 ed47510VgnVCM1000004c00210aRCRD ; Acesso em 30 de maio de 2019.

ANEXO I – MODELO DE PLANO DE NEGÓCIO

MODELO DE PLANO DE NEGÓCIO

1 Informações sobre o responsável pela proposta.

Nome :			
Identidade:	Órgão Emissor:	CPF:	
Endereço:			
Bairro:	Cidade:	Estado:	CEP:
Telefone:	FAX:	E-mail	
Formação Profissional:			
Atribuições no Empreendimento:			

2 Natureza/Descrição do empreendimento:

Individual	<input type="checkbox"/>	Limitada	<input type="checkbox"/>	Sociedade Anônima	<input type="checkbox"/>
------------	--------------------------	----------	--------------------------	-------------------	--------------------------

Razão Social:		
Nome Fantasia:		
CGC -	Insc. Estadual	Insc. Municipal

2.1.-Nome dos sócios e respectivas participações na empresa

Nome	Participação

2.2. Áreas de competência tecnológica (áreas de conhecimento técnico que são dominadas)

Nome	Área

2.3 Responsáveis pela gestão do empreendimento (por área).

Área	Responsável
Administração	
Financeira	
Produção	
Tecnológica	
Comercial	

Outras (especificar)	
-------------------------	--

3 Plano estratégico

3.1 – Missão e objetivos estratégicos:

3.2 – Ameaças e oportunidades:

3.3 – Pontos fortes:

3.4 – Pontos fracos:

4 Produtos e serviços.

4.1 – Descrição do produto/serviço.

4.2 – Foco do Negócio. (Mercado potencial e concorrência)

4.3 - Diferenciais dos produtos/serviços (em relação aos disponíveis no mercado)

4.4 – Estágio atual do desenvolvimento do produto/serviço*

FASE	ESTÁGIO	Estágio atual	Cronograma por semestre					
			1° Sem	2° Sem	3° Sem	4° Sem	5° Sem	6° Sem
01	Maturação da idéia							
02	Em especificação							
03	Em desenvolvimento							
04	Em teste							
05	Protótipo							
06	Demonstração em cliente							
07	Em comercialização							

* Quando o projeto se referir a mais de um produto/serviço, fazer um cronograma para cada produto, separadamente.

5) Comercialização**5.1 – Estratégias de venda e assistência técnica.**

6) Plano de investimentos**6.1 – Investimentos iniciais**

Descrição	Valor
1. Estudo de mercado	
2. Registro de marcas e patentes	
3. Honorários	
4. Registro da Empresa	
5. Máquinas e Equipamentos	
6. Móveis / Utensílios	
7. Capital de giro	
8. Outros (especificar)	
9. Total	

6.2 – Origem dos recursos (investimentos iniciais)

Valor Total	Recursos próprios (%)	Recursos de terceiros (%)	Reinvestimento (%)
R\$			

7) – Receita e custos**7.1 – Receitas operacionais**

Ano	1° Trimestre	2° Trimestre	3° Trimestre	4° Trimestre	Total
1° Ano					

2º Ano		
3º Ano		

7.2 – Custo fixo anual (1º ano)

Descrição	Valor Anual
1. Salários e encargos	
2. Pró-labore	
3. Taxa de Incubação	
4. Taxas Diversas (Telefone, aluguel de Equipamentos, etc.)	
5. Materiais Diversos	
6. Manutenção e Conservação	
7. Seguros	
8. Depreciação	
9. Outros	
10. Total	

7.3 – Custo variável (1º ano)

Descrição	Valor Anual
1. Matéria Prima	
2. Embalagem	
3. Outros insumos	
4. Frete	
5. Outros (comissões, impostos, etc)	
6. Total	

8) Demonstrativos simplificados de resultados (1º ano)

Item	Descrição	Valores
1	Receita bruta (Quadro 7.1)	
2	(-) Custos Fixos (Quadro 7.2)	
3	(-) Custos variáveis (Quadro 7.3)	
4	Resultado Operacional (1 – 2 – 3)	
5	(+) Receitas não operacional	
6	(-) Despesas não operacionais	
7	Lucro Bruto (4 + 5 – 6)	

9 – Projeção do fluxo de caixa.

Descrição	Mês												Total	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1. Receita Operacional														
2. Receita não operacional														
(A) Total de Entrada														

3. Despesa Operacional													
4. Despesa operacional não													
4. Investimento													
(B) Total de Saída													
(C) Saldo no mês													

A = (1 + 2); B = (2 + 3 + 4); C = (A - B); Total = Soma (Mês 1 à 12)

10) Indicadores

10.1 – Ponto de equilíbrio anual: Primeiro ano (se não houver previsão de receita para o primeiro ano, não considere este item)

$$P.E = \frac{\text{Custo Fixo Anual}}{\text{Receita Prevista Anual} - \text{Custo Variável}} \times 100$$

10.2 – Tempo de retorno do investimento (TR) : Número de meses necessário para recuperar o dinheiro aplicado no investimento inicial.

$$TR = \frac{\text{Investimento Inicial}}{\text{Resultado operacional}} \times 12$$

11) Utilização da infra-estrutura da incubadora

11.1 – Área física necessária

11.2 – Necessidades quanto a serviços administrativos, treinamento, consultoria, laboratórios, oficinas, etc.:

12 – Considerações finais. (Texto Livre)

INSTRUÇÕES PARA ELABORAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO

Introdução

Este é um plano de negócio simplificado com o objetivo exclusivo de permitir a avaliação de projetos para incubação. Procure ser objetivo e coerente no preenchimento dos quadros, pois alguns estão relacionados entre eles. Após a aprovação e admissão a empresa deverá preparar um plano de negocio mais elaborado e detalhado.

O planejamento e demonstrativo financeiro devem ser projetados prevendo-se o funcionamento da empresa após a comercialização dos produtos e serviços propostos. Os custos apropriados no período de desenvolvimento dos produtos e/ou serviços propostos deverão ser considerados como investimento próprio ou reinvestimento, apurando-se as receitas com prestação de serviços e/ou comercialização de produtos que não sejam do projeto a ser desenvolvido.

1. *Informações sobre o responsável pela proposta.*

Destina-se ao fornecimento de dados pessoais do proponente e de suas atribuições no projeto proposto.

2. *Natureza / Descrição do empreendimento.*

Destina-se ao fornecimento de dados da empresa responsável pelo desenvolvimento do projeto. Se a empresa já existe formalmente, preencher os campos solicitados. Caso não haja empresa constituída, informar apenas a forma jurídica da futura empresa e assinalar no campo “Razão Social” – *Empresa a ser constituída*.

2.1 – Nome dos sócios e respectiva participação na Empresa.

Objetiva identificar a composição societária da empresa, quando existente, quanto a participação (%) de cada sócio no capital social.

2.2 – Áreas de competência tecnológica.

Neste item deseja-se identificar as áreas de conhecimento técnico que são dominadas pelo proponente e outras pessoas envolvidas com o projeto (não é necessário que essas pessoas detenham ou venham a deter cotas de capital da empresa existente ou a ser constituída).

2.3 – Responsáveis pela gestão do empreendimento.

Destina-se a explicitação das pessoas que serão responsáveis pelas diversas funções da empresa existente ou a ser criada. No caso em que, para determinadas áreas, o responsável não esteja identificado, informar no campo apropriado a expressão “*a identificar*”. Observar que **não é** obrigatório que os responsáveis pelas diversas áreas, tenham participação no capital da empresa existente ou a ser constituída.

3. *Plano estratégico*

3.1 – Missão e objetivos estratégicos.

Destina-se a definição da missão - a razão de ser – da empresa, existente ou a ser constituída.

Os objetivos estratégicos representam um conjunto de objetivos de médio e longo prazos que devem ser perseguidos e estar em sintonia com a missão definida.

3.2 – Ameaças e oportunidades.

O proponente deve indicar nesse campo os fatores externos à empresa (existente ou a ser constituída) que possam afetar positivamente (oportunidade) ou negativamente (ameaças) o desempenho da empresa.

3.3 – Pontos fortes.

Destina-se a identificação de fatores internos ao empreendimento que representam vantagens comparativas da empresa

3.4 – Pontos Fracos.

Destina-se a identificação de fatores internos ao empreendimento que representam desvantagem ou carências da empresa.

4. *Produtos e serviços.***4.1 – Descrição do produto / serviço.**

Neste campo devem ser adequadamente detalhados os produtos e/ou serviços que resultarão do projeto proposto. Observar ser importante que cada um dos produtos e/ou serviços, resultante do projeto proposto, sejam identificados e descritos com toda clareza, destacando-se suas definições de utilidade e funcionalidade.

4.2 – Foco do negócio.

Este campo está destinado à explicitação dos mercados a serem explorados pela empresa existente ou a ser constituída, agregado às informações relativas aos principais clientes potenciais e ao nível de concorrência existente nos mercados mencionados.

É desejável que, quando possível, o tamanho dos mercados seja quantificado, mesmo que de forma aproximada e, os principais concorrentes sejam identificados.

4.3 – Diferenciais dos produtos / serviços.

Destina-se a informações referentes às características dos produtos e/ou serviços que serão comercializados e que conferem vantagens comparativas em relação àqueles existentes no mercado.

4.4 – Estágio atual de desenvolvimento dos produtos e/ou serviços.

O quadro apresentado deve ser elaborado para cada produto e/ou serviços que resulte do projeto proposto, mencionando o seu estágio atual (marque um “X” na coluna “estágio atual”) e sua evolução nos períodos de desenvolvimento (marque com um “X” no período correspondente a evolução de cada etapa).

5. *Comercialização.*

5.1 – **Estratégia de venda e assistência técnica.**

Neste campo deve ser mencionada a estratégia de vendas a ser adotada pela empresa (existente ou a ser criada), destacando-se as formas de comercialização (Exemplo: vendedores próprios, telemarketing, vendas a varejo ou atacado, e-commerce, etc.), e as formas de assistência pós venda.

6. *Plano de investimentos.*

6.1: **Investimento inicial.**

Neste quadro devem ser mencionados os investimentos a serem realizados nos primeiros doze meses que sucederem a incubação do projeto. Assim, gastos com estudos de mercado, proteção intelectual (registro de marcas e patentes ou direitos de autor), honorários de advogados, contadores, despachantes, etc., e outros desembolsos necessários à constituição da empresa, devem ser aqui considerados. Dispêndios efetuados com a aquisição de máquinas, equipamentos, software, móveis e utensílios, devem também ser indicados neste quadro, nos campos correspondentes. Os desembolsos necessários para fazer frente aos custos que alavancam a operação da empresa, são investimentos circulantes que devem ser classificados como capital de giro.

6.2 – **Origem dos recursos.**

Neste quadro, o valor total (1ª coluna), refere-se ao total dos investimentos iniciais, extraído da linha 9 do quadro 6.1. Nas colunas seguintes devem ser indicados (em termos percentuais) as frações de recursos provenientes dos próprios cotistas (recursos dos sócios, família, amigos), de terceiros (empréstimos bancários, financeiras e outros) e aqueles decorrentes de reinvestimentos feitos a partir de recursos gerados no próprio empreendimento, quando for o caso.

7. *Receitas e custos*

7.1- **Receitas operacionais**

Destina-se a previsão de receitas decorrentes da comercialização dos produtos/serviços gerados com a implementação do projeto proposto, ou seja, após sua incubação. As receitas relativas ao primeiro ano devem ser estimadas para cada um dos seus quatro trimestres e, as do segundo e terceiro anos, apenas em termos anuais.

7.2 **Custos fixos anuais**

Este quadro destina-se a identificação dos custos fixos previstos para os doze meses subsequentes ao da incubação do projeto.

Deve-se considerar valores a serem despendidos com salários e encargos de pessoal contratado, pró-labore dos sócios, taxa de incubação (a ser informada ao proponente pela incubadora), pagamento de contas diversas (telefone, aluguel de equipamentos etc.), aquisição de materiais de consumo, manutenção e conservação de máquinas e equipamentos, prêmios de seguro e depreciação de máquinas, equipamentos, instalações, veículos e outros investimentos em bens duráveis.

7.3 **Custos variáveis**

Destina-se ao registro dos custos que são afetados pelo volume de produção (produtos e/ou serviços) e vendas tais como aqueles relativos a aquisição de matérias primas e outros insumos de produção, materiais de embalagem, transporte (fretes), bem como, de outras despesas que estejam diretamente relacionadas ao volume de produção e/ou vendas.

8- Demonstrativo de resultados (Primeiro ano)

No quadro apresentado devem ser explicitados os valores relativos aos resultados operacionais previstos para os doze meses que se seguirem ao da incubação do projeto, ou seja:

- Receita bruta total no primeiro ano (extraída do quadro 7.1)
- Custos fixos anuais (extraído da linha 10 do quadro 7.2)
- Custos variáveis anuais (extraído da linha 6 do quadro 7.3)

Devem também ser mencionados resultados não operacionais que possam ser previstos tais como rendimentos de aplicações financeiras, venda de ativos e outras receitas não diretamente ligadas a operação da empresa existente ou a ser criada.

9- Projeção do fluxo de caixa

Este quadro tem por objetivo o fornecimento de informações relativas ao fluxo de caixa estimado nos doze primeiros meses subseqüentes ao mês de incubação do projeto. O proponente deve, portanto, indicar por estimativa, a cada mês, os valores das receitas e despesas operacionais e dos investimentos a serem realizados neste período. Observar que os valores mencionados na coluna “**Total**” devem ser compatíveis com aqueles indicados nos quadro 7.1 (Receita do primeiro ano); 7.2 e 7.3 (total dos custos fixos e variáveis) e 6.1 (investimentos).

10- Indicadores

Neste item calculam-se indicadores de avaliação quanto ao faturamento mínimo e o tempo de retorno do investimento.

10.1 – Ponto de equilíbrio: Primeiro ano

Corresponde ao valor do faturamento, para que a empresa possa cobrir, exatamente, os seus custos (custo fixo + custo variável), ou seja, atingir um lucro operacional igual a zero.

$$\text{Ponto de Equilíbrio} = \frac{\text{Custo Fixo (linha 10 do quadro 7.2)}}{\text{Receita (Total 1º ano do quadro 7.1) - Custo Variável (linha 6 do quadro 7.3)}} \times 100$$

O Ponto de equilíbrio é um percentual sobre a Receita Prevista.

Obs.: Se não houver previsão de receita para o primeiro ano, não considere este item.

Exemplo: Para Receita Prevista = R\$ 5.000,00; CF = R\$ 1.000,00; CV = R\$ 2.500,00.

$$\text{Ponto de Equilíbrio} = \frac{1.000,00}{5.000,00 - 2.500,00} \times 100 = 40\%$$

Assim, o ponto de equilíbrio para esta empresa é de 40% sobre a receita prevista, o que corresponde ao faturamento mínimo de R\$ 2.000,00.

10.2 – Tempo de retorno (Payback)

É o tempo necessário para se recuperar o dinheiro aplicado no investimento inicial. O tempo calculado em número de meses deve-se arredondar para cima o resultado encontrado.

$$TR = (\text{meses}) \frac{\text{Investimento Inicial (linha 9 do quadro 6.1)}}{\text{Resultado operacional (linha 4 do quadro 8)}} \times 12$$

Ex. Investimento = R\$ 12.000,00; Lucro no ano = R\$ 10.000,00.

Tempo de retorno será $12.000,00/10.000,00 = 1,2 \times 12 = 14,4$ – arredondar para 15 meses.

11- Utilização da infra-estrutura da Incubadora.

Neste item indique a área física e os serviços de apoio necessários para o desenvolvimento do projeto apresentado.

12- Considerações finais.

Comentários, considerações e justificativas que sejam relevantes para o desenvolvimento do projeto e sobre as expectativas de apoio da Incubadora. Se necessário, reforce alguns conceitos que considere importante e/ou que não tenham sido abordados no plano.

ANEXOS

6.1 – Custos pré-operacionais

1. Pesquisa de Mercado	
2. Registro de Marcas	
3. Honorários (Advogado, desenvolvimento marcas, consultores)	
4. Registro da Empresa	
5. Outras despesas (Transportes, cópias, diversos)	

6.2 – Investimento fixo

1. Máquinas e equipamentos	
2. Móveis e utensílios	
3. Veículos	
4. Imóveis	

6.3 – Custos

6.3.1 – Custos Fixo Mensal

Descrição	Valor Mensal
1. Salários e encargos	
2. Pró-labore	

3. Taxa de Incubação	
4. Taxas Diversas (luz/telefone/água)	
5. Materiais Diversos (Material escritório, limpeza, propaganda)	
6. Manutenção e Conservação	
7. Seguros	
8. Depreciação	
9. Outros (% sobre subtotal) 5%	
Total	

6.3.2 – Custo direto de produção Mensal (*Custos variáveis*)

Descrição	Valor Anual
1. Matéria Prima	
2. Embalagem	
3. Outros insumos	
4. Frete	
5. Outros (comissões, impostos, etc.)	
Total	

Resumo Investimento Inicial

Descrição	Valor
1. Despesas pré-operacionais	
2. Investimento fixo	
3. Capital de giro	3a + 3b + 3c
3.a. – Custos diretos	
3.b. – Custos fixos	
3.c. – Fundo de caixa (Reserva de capital)	
Total	

8. Demonstrativo simplificado de resultados (1º ano)

Item	Descrição	Valores
1	Receita bruta	Valor previsto (1)
2	(-) Deduções	Comissão + impostos (2)
3	Receita líquida	(1 – 2) = (3)
4	(-) Custo do produto vendido	M.D.O + Material direto (4)
5	Margem de contribuição	(3 – 4) = 5
6	(-) Despesa operacional	Soma (6.1 a 6.3) = 6
	6.1 – Despesa administrativa	6.1
	6.2 – Despesas gerais	6.2
	6.3 – Depreciação	6.3
7	Resultado Operacional	(5 – 6) = 7
8	Receitas Financeiras	8

9	(-) Despesas Financeiras	9
10	Resultado antes do I.Renda	$7 + 8 - 9 = 10$
11	(-) Imposto de Renda = x%	$(x\% * (10) = 11$
12	Lucro Líquido	$= 10 - 11$

9. Fluxo de caixa - (Controle financeiro de curto prazo)

São previsões de entradas e saídas dos recursos financeiros no caixa da empresa. Pode ser diário, semanal, mensal e anual.

Exemplo:

Descrição	Período I	Período II	Período III	Período IX
1. Saldo caixa inicial	X_0	C_0	C_1	C_2
2. Total de entradas	A_0	A_1	A_2	A_3
3. Total de saídas	B_0	B_1	B_2	B_3
4. Saldo atual	$C_0 = X_0 + A_0 - B_0$	C_1	C_2	C_3

Impostos incidentes sobre as operações

Tipo de Empresa	ICMS	ISS	IPi	PIS	COFINS
Prestadora de serviços	NÃO	SIM	NÃO	SIM	SIM
Comércio	SIM	NÃO	NÃO	SIM	SIM
Indústria	NÃO	NÃO	SIM	SIM	SIM
Comércio e Indústria	SIM	NÃO	SIM	SIM	SIM

Depreciação

Recursos	Vida útil	% / ano
Obras civis	25 a 30 anos	3.50
Instalações	10 anos	10.00
Software	4 anos	25.00
Equipamentos	5 anos	20.00
Máquinas	10 anos	10.00
Móveis e utensílios	10 anos	10.00
Veículos	5 anos	20.00

Investimentos Inicial

6.1 - Despesas Operacionais: Gastos que antecedem o Funcionamento da Empresa.

6.1.1 – Estudo de Mercado

6.1.2 – Registro de Marcas

6.1.3 - Honorários

6.1.4 – Registro da Empresa.

6.2 – Investimentos Fixo : Gastos com aquisição e instalação de máquinas e equipamentos, imóveis, obras e reformas, veículos, etc. Constituem o Patrimônio da Empresa.

6.2.1 - Imóveis

6.2.2 - Veículos

6.2.3 – Máquinas e Equipamentos

6.2.4 – Móveis / Utensílios

6.2.5 – Capital de Giro Inicial: Gastos operacionais necessários para início da atividade da empresa. São despesas com aluguel, pró-labore, salários e encargos, telefone, luz, materiais diversos, etc. que são bancados pelo empreendedor, até o início do recebimento das vendas efetuadas.

6.2.5.1 – Estoque de matéria prima.

6.2.5.2 – Custo Fixo

6.2.5.3 – Reserva (Fundo de caixa)