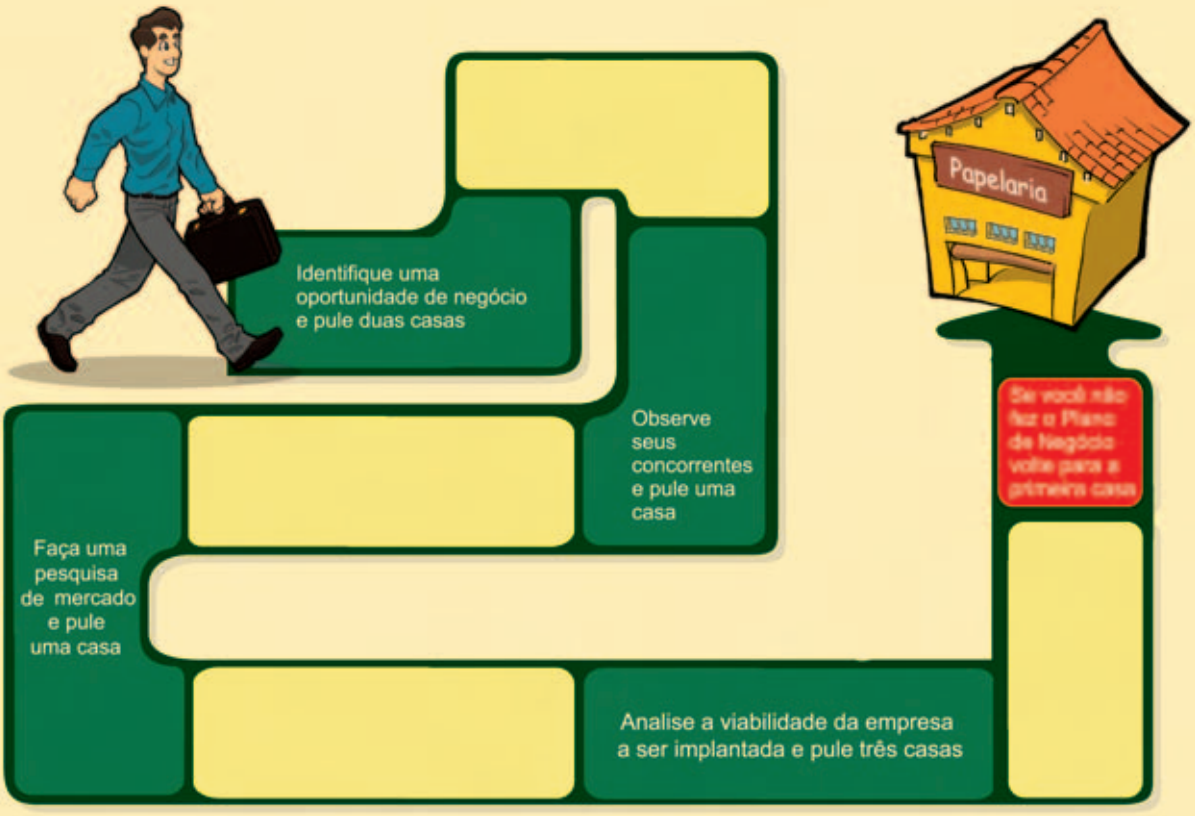
Rede Sebrae de Atendimento

COMO ELABORAR UM PLANO DE NEGÓCIO



Edição SEBRAE

COMO ELABORAR UM PLANO DE NEGÓCIO

© 2004 Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais

Todos os direitos reservados. É permitida a reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio, desde que divulgada as fontes.

Rosa, Cláudio Afrânio

R788c Como elaborar um plano de negócio / Organizado por Flávio Lúcio Brito; colaboradores Haroldo Mota de Almeida, Luiz Antônio Nolasco dos Santos, Mauro de Souza Henriques. - Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2004.

98 p.

Referências bibliográficas: p. 66

1. Plano de negócio. 2. Plano de marketing. 3. Plano operacional. 4. Plano financeiro. I. Brito, Flávio Lúcio. II Almeida, Haroldo Mota de. III. Santos, Luiz Antônio Nolasco dos. IV. Henriques, Mauro de Souza. V. SEBRAE/MG. VI. Título

CDU: 658.8

COMO ELABORAR UM PLANO DE NEGÓCIO

Edição SEBRAE

SEBRAE-MG

Presidente do Conselho Deliberativo
Luiz Carlos Dias Oliveira

Diretor Superintendente
Edson Gonçalves de Sales

Diretor Técnico
Luiz Márcio Haddad Pereira Santos

Diretor de Operações
Sebastião Costa da Silva

EQUIPE TÉCNICA

Gerência de Atendimento e Coordenação Geral
Mara Regina Veit

Gerência de Educação e Empreendedorismo
Maria Lúcia Rodrigues Correa

Supervisão Técnica
Any Myuki Wakabayashi
Cláudio Afrânio Rosa
Renata Duarte Foscarini

Autor
Cláudio Afrânio Rosa

Consultoria
Organização
Flávio Lúcio Brito
Colaboração
Haroldo Mota de Almeida
Luiz Antônio Nolasco dos Santos
Mauro de Souza Henriques

Editorial
Núcleo de Comunicação

Projeto Gráfico/Ilustração
AQMG – Associação dos Quadrinistas de Minas Gerais

Agência
Casablanca

Índice

Informações sobre o Sebrae Minas 09

Plano de Negócio 10

- O que é e para que serve 10
- Construindo o seu mapa de percurso 11

1. Sumário Executivo 13

- 1.1. Descrição do projeto 13
- 1.2. Dados dos empreendedores, perfis e atribuições 15

2. Apresentação da Empresa 18

- 2.1. Dados do empreendimento 18
- 2.2. Setor de atividades 18
- 2.3. Forma jurídica 19
- 2.4. Enquadramento tributário 20
- 2.5. Capital social 21

3. Plano de Marketing 23

- 3.1. Descrição dos principais produtos 23
- 3.2. Estudo dos clientes 24
- 3.3. Estudo dos concorrentes 27
- 3.4. Estudo dos fornecedores 30
- 3.5. Estratégias promocionais 34
- 3.6. Estrutura de comercialização 35

4. Plano Operacional 37

- 4.1. Localização do negócio 37
- 4.2. Layout /arranjo físico 38
- 4.3. Capacidade produtiva e/ou comercial 40
- 4.4. Processo de produção e /ou comercialização 41
- 4.5. Necessidade de pessoal 42

5. Plano Financeiro 43

- 5.1. Estimativa do investimento total 43
  - 5.1.1 Estimativa dos investimentos fixos 43
  - 5.1.2 Estimativa dos investimentos financeiros 44
  - 5.1.3 Estimativa dos investimentos pré-operacionais 46
  - 5.1.4 Estimativa do investimento total (resumo) 47
- 5.2. Estimativa do faturamento mensal da empresa 48
- 5.3. Estimativa dos custos com materiais e/ou insumos 49
- 5.4. Apuração do custo dos materiais e/ou mercadorias vendidas 51
- 5.5. Estimativa dos custos de comercialização 52

- 5.6. Estimativa dos custos com mão-de-obra 53
- 5.7. Estimativa do custo com depreciação 55
- 5.8. Estimativa dos custos fixos mensais 56
- 5.9. Demonstrativo de resultados 58
- 5.10. Indicadores de viabilidade 59

6. Avaliação do Plano de Negócio 64

7. Documentação de Apoio 65

8. Onde Buscar Mais Informações 65

9. Referências Bibliográficas 66

10. Formulário Plano de Negócio 67

Informações sobre o Sebrae Minas

O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais (Sebrae-MG) é uma entidade civil sem fins lucrativos, que funciona como Serviço Social Autônomo. Criado pela Lei nº 8.209, de 12/4/90, e regulamentado pelo Decreto nº 99.570, de 9/10/91, a instituição está vinculada ao Sistema Sebrae, que tem ramificações em todo o Brasil.

O Sebrae-MG atua na busca da redução e racionalização da carga tributária e da burocracia. Em consonância com as políticas nacionais, regionais e estaduais de desenvolvimento, oferece uma variada gama de serviços aos empresários e pessoas interessadas em iniciar o próprio negócio.

Por meio de parcerias com municípios, instituições e entidades empresariais, o Sebrae-MG define e elabora estratégias de desenvolvimento, apoiando setores que precisam se tornar mais competitivos. Com programas específicos, estimula a cultura da cooperação, além de facilitar o acesso às tecnologias e ao crédito.

Para orientar o empresário no processo de gestão e obtenção de melhores resultados empresariais, o Sebrae Minas dispõe de consultores terceirizados em diversas áreas, entre as quais finanças, custos, produção, marketing, pesquisa de mercado, franquias, recursos humanos, qualidade e jurídico-tributária.

Estímulo aos negócios

O Sebrae-MG também apóia projetos desenvolvidos em incubadoras de empresas, em parceria com institutos de pesquisas, universidades e iniciativa privada.

Para gerar novos negócios, parcerias e intercâmbios, o Sebrae promove inúmeros eventos, como feiras, encontros e missões empresariais, rodadas de negócios, seminários técnicos e comerciais, aproximando quem quer comprar de quem precisa vender, viabilizando parcerias, ampliando e otimizando oportunidades.

Oferece soluções em educação empreendedora, por meio de treinamentos, atendimentos individualizados presenciais e a distância e programas para melhoria dos processos gerenciais e desenvolvimento de habilidades de liderança e do comportamento empreendedor. E na preparação de futuros gerentes e empresários, a entidade mantém escolas de formação gerencial de ensino médio, com habilitação técnica em Administração.

Todos esses produtos e serviços estão à disposição dos empresários e empreendedores através da Rede Sebrae de Atendimento, presente em todo o Estado ou via internet (www.sebraemg.com.br) ou pelo teleatendimento (31) 3269-0180.

Plano de Negócio

O que é e para que serve

Imagine que você deseja construir uma casa, organizar uma festa, viajar para o campo ou para o litoral. Com certeza, sua intenção é que tudo dê certo, mas, para que isso ocorra, é necessário fazer um cuidadoso planejamento.

Preste atenção nesta palavra: PLANEJAMENTO. Ou seja, a casa, a festa e a viagem não vão se realizar apenas porque você assim deseja, mesmo que seja um desejo ardoroso. Idéias assim nascem em nossos corações, porém, para que elas se tornem realidade, é preciso construí-las passo a passo.

Para que uma viagem aconteça, é necessário escolher o local a ser visitado, decidir o tempo da viagem, quanto dinheiro levar, comprar passagens, reservar hotel, arrumar as malas, entre tantas outras coisas.

Se, para uma simples viagem, precisamos fazer tudo isso, imagine quando queremos abrir um negócio. E empreender, muitas vezes, é uma viagem para um lugar desconhecido.

Para ajudar você a organizar suas idéias é que foi criado o PLANO DE NEGÓCIO. Nesta viagem ao mundo dos empreendedores, o plano de negócio será o seu mapa de percurso.

Um plano de negócio é um documento que descreve (por escrito) quais os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado.

O plano irá ajudá-lo a concluir se a sua idéia é viável e a buscar informações mais detalhadas sobre o seu ramo, os produtos e serviços que pretende oferecer, seus clientes, concorrentes, fornecedores e, principalmente, sobre os pontos fortes e fracos do seu negócio.

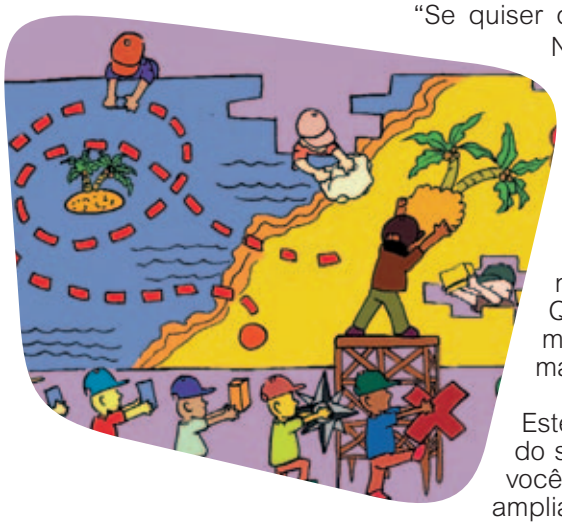
Ao final, seu plano irá colaborar para que você possa responder à seguinte pergunta: “Vale a pena abrir, manter ou ampliar o meu negócio?”

A preparação de um plano de negócio não é uma tarefa fácil, exige persistência, comprometimento, pesquisa, trabalho duro e muita criatividade.

Boa sorte, ou melhor dizendo, bom trabalho! E tenha claro que começar já é a metade de toda a ação. Sucesso!

*Adaptado do texto
“Plano de Negócios: Um guia para o vôo de sua empresa”
Cláudia Pavani

Construindo seu mapa de percurso



"Se quiser que algo seja bem-feito, faça você mesmo." Nada mais certo do que essa expressão popular, principalmente quando se trata da elaboração de um plano de negócio.

Elaborando pessoalmente o seu plano de negócio, você tem a oportunidade de preparar um plano feito sob medida, baseado em informações que você mesmo levantou e nas quais pode depositar mais confiança. Quanto mais você conhecer sobre seu mercado e sobre o ramo que pretende atuar, mais bem-feito será seu plano.

Este manual tem por objetivo auxiliá-lo na criação do seu plano de negócio, independentemente de você estar abrindo um novo empreendimento ou ampliando um já existente.

Você terá a sua disposição um modelo de plano de negócio. Encare este roteiro como uma sugestão. Provavelmente, será preciso que você faça alterações e ajustes para que seu plano esteja adequado ao tamanho da sua empresa e à atividade que desempenhará.

Para ajudá-lo no desenvolvimento do seu planejamento, as várias seções do plano de negócio estarão divididas em:

O que é e como fazer

Aqui estarão explicações sobre cada etapa de elaboração do plano de negócio. Leia com atenção todas as orientações, pois, logo em seguida, será hora de praticar.

Fique de olho

Em alguns momentos, você receberá dicas sobre um determinado assunto. Esteja alerta para as recomendações que serão feitas.

Hora de praticar

Nesse momento, você deverá preencher todos os quadros e tabelas com as informações levantadas e pesquisadas sobre o seu empreendimento.

Esta parte do manual irá auxiliá-lo a construir passo a passo o plano de negócio do seu empreendimento. Ao terminar sua elaboração, analise e reflita sobre as estratégias que está adotando e, se necessário, defina quais correções deverão ser feitas.

Em caso de dúvidas, não deixe de entrar em contato com o SEBRAE-MG, seja pessoalmente no Ponto de Atendimento de sua cidade (consulte a relação nas páginas 97 e 98), pelo telefone (31) 3269-0180, por meio eletrônico www.sebraemg.com.br ou por meio de cartas (End.: Av. Afonso Pena, n.º 2.918, 14º andar, BH/MG CEP 30.130-007).

Ao final desta cartilha, você encontrará um formulário de plano de negócio em branco, nos moldes que estamos propondo aqui para você preencher. Agora, mãos à obra!

1. Sumário Executivo

O que é e como fazer

O sumário executivo é um resumo do PLANO DE NEGÓCIO. Não se trata de uma introdução ou justificativa do projeto e, sim, de um sumário das definições principais do projeto. Nele constará:

- Descrição do projeto
- Dados dos empreendedores, perfis e atribuições dos sócios

Fique de olho

- Embora o Sumário Executivo compreenda a primeira parte do Plano, ele só deve ser elaborado após a conclusão de todo o plano.
- Ao ser lido por interessados, ele deverá deixar clara a idéia e a viabilidade de sua implantação. O detalhamento virá nas partes seguintes.

1.1 – DESCRIÇÃO DO PROJETO

O que é e como fazer

Ao descrever o projeto, faça um breve relato das principais características dele. Mencione:

- O que é o negócio;
- Quais os principais produtos e/ou serviços;
- Quem serão seus principais clientes;
- Onde será localizada a empresa;
- O montante de capital a ser investido;
- Qual será o faturamento mensal;
- Que lucro espera obter do negócio;
- Em quanto tempo espera que o capital investido retorne.

Hora de praticar

1.1 – DESCRIÇÃO DO PROJETO

Faça um resumo dos principais pontos do seu projeto.

Indicadores de viabilidade	Valor
Lucratividade	
Rentabilidade	
Prazo de retorno do investimento	
Ponto de Equilíbrio (PE)	

1.2 – DADOS DOS EMPREENDEDORES, PERFIS E ATRIBUIÇÕES

O que é e como fazer

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

Fique de olho

- Para prevenir-se contra a escolha equivocada de sócios:
  - Analise se os objetivos dos sócios são os mesmos, tendo em vista o grau de ambição de cada um e a dimensão que desejam para o negócio;
  - Divida as tarefas antes de montar a empresa. Defina o campo de atuação e o horário de trabalho de cada sócio;
  - Defina, com antecedência, o valor da retirada pró-labore, como será feita a distribuição dos lucros e o quanto será reinvestido na própria empresa;

  - Estabeleça o grau de autonomia de cada um e até que ponto um dos envolvidos pode, sozinho, tomar decisões;
  - Determine se os familiares poderão ser contratados e quantos por parte de cada sócio. Sempre escolha funcionários e parceiros em conjunto;
  - Defina o que acontecerá com a sociedade quando um dos sócios morrer ou não puder mais trabalhar. Determine, se possível, o sistema de sucessão;
  - Escreva esses e outros pontos que possam gerar atritos futuros em um contrato assinado por todos os sócios.
- Tenha claro que o que vai contribuir para a permanência de uma sociedade é algo tão simples como o que mantém um casamento, isto é, a existência de diálogo e clareza. Conflitos são inevitáveis, a maneira de resolvê-los é que vai ditar a continuidade da sociedade.
- Verifique se seu futuro sócio não possui restrições cadastrais e nem pendências junto a órgãos como a Receita Federal, Secretaria de Estado da Fazenda e INSS. Situações como essas podem dificultar o acesso ao crédito junto a fornecedores e instituições financeiras, além de impedir o registro do negócio.

Hora de praticar

1.2 – DADOS DOS EMPREENDEDORES, PERFIS E ATRIBUIÇÕES

Sócio 1

Nome

Endereço

Cidade Estado

Telefone 1 Telefone 2

Perfil (breve currículo)

Atribuições do sócio 1 (papel a ser desempenhado na sociedade)

Sócio 2

Nome

Endereço

Cidade | Estado

Telefone 1 | Telefone 2

Perfil (breve currículo)

Atribuições do sócio 2 (papel a ser desempenhado na sociedade)

2. Apresentação da empresa

2.1 – DADOS DO EMPREENDIMENTO

O que é e como fazer

Nesta etapa, você irá informar o nome da empresa e o número de inscrição no CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas, se a mesma já estiver registrada. Caso contrário, indique o número do seu CPF.

Hora de praticar

2.1 – DADOS DO EMPREENDIMENTO

Nome da Empresa _____

CNPJ/CPF _____

2.2 – SETOR DE ATIVIDADES

O que é e como fazer

Defina qual é o negócio de sua empresa e, em seguida, assinale em qual(is) setor(es) sua empresa pretende atuar. Para ajudá-lo, leia a seguir as explicações sobre os principais setores da economia.

- **Agropecuária**
  São os negócios cuja atividade principal diz respeito ao cultivo do solo para a produção de vegetais (legumes, hortaliças, sementes, frutos, cereais, etc.) e/ou a criação e tratamento de animais (bovino, suíno, etc.). Exemplos: plantio de pimenta, cultivo de laranja, criação de peixes ou cabras, etc.

- **Indústria**
  São as empresas que transformam matérias-primas, com auxílio de máquinas e ferramentas ou manualmente, fabricando mercadorias. Abrangem desde o artesanato até a moderna produção de instrumentos eletrônicos. Exemplos: fábrica de móveis, confecção de roupas, marcenaria, etc.

- **Comércio**
  São as empresas que vendem mercadorias diretamente ao consumidor – no caso do comércio varejista – ou aquelas que compram do fabricante para vender ao varejista - comércio atacadista. Exemplos: papelaria, lanchonete, loja de roupas, distribuidora de bebidas, etc.

- **Prestação de serviços**
  São as empresas cujas atividades não resultam na entrega de mercadorias e, sim, no oferecimento do próprio trabalho ao consumidor. Exemplos: lavanderia, oficina mecânica, escola infantil, etc.

Hora de praticar

2.2 – SETOR DE ATIVIDADES

Assinale com um X qual(is) o(s) setor(es) que sua empresa pretende atuar.

☐ Agropecuária

☐ Indústria/Artesanato

☐ Comércio

☐ Serviços

☐ Outros:_____

2.3 – FORMA JURÍDICA

O que é e como fazer

O primeiro passo para que uma empresa exista é a sua CONSTITUIÇÃO. Para tanto, é necessário definir qual a sua forma jurídica. A forma jurídica determina a maneira pela qual ela será tratada pela lei, bem como o seu relacionamento jurídico com terceiros. A seguir, estão informações básicas sobre as formas jurídicas mais usuais para micro e pequenas empresas.

Sociedade Simples

Sociedade Simples é aquela constituída por pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços, para o exercício de atividade econômica e a partilha, entre si, dos resultados. São formadas por pessoas que exercem profissão intelectual, de natureza científica, literária ou artística, mesmo se contar com auxiliares ou colaboradores.

Exemplos: dois médicos constituem um consultório médico; dois dentistas constituem um consultório odontológico.

Sociedade Empresária

A Sociedade Empresária é aquela que exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou circulação de bens ou de serviços, constituindo elemento de empresa, devendo inscrever-se na Junta Comercial.

Exemplo: dois médicos constituem um hospital, dois dentistas constituem um convênio odontológico, duas ou mais pessoas unem-se para constituir uma empresa cuja atividade será comércio varejista de suprimentos de informática.

- Empresário

É aquele que exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou circulação de bens ou de serviços, ou melhor, é a pessoa física, individualmente considerada, sendo obrigatória a sua inscrição na Junta Comercial.

A característica fundamental dessa forma jurídica, é o fato de que o patrimônio particular do proprietário confunde-se com o da empresa. A conseqüência é que as dívidas da empresa podem ser cobradas da pessoa física.

Fique de olho

Procure um contabilista e informe-se sobre qual é a forma jurídica mais adequada para a constituição de sua empresa.

Hora de praticar

2.3 – FORMA JURÍDICA

Assinale com um X qual a forma jurídica que sua empresa irá adotar.

☐ Sociedade Empresária

☐ Sociedade Simples

☐ Empresário

☐ Outra: _____

2.4 – ENQUADRAMENTO TRIBUTÁRIO

O que é e como fazer

Basicamente, a pequena empresa utiliza-se do Regime Simples ou do Regime Normal para o cálculo e o recolhimento dos impostos devidos em nível federal.

Encaixam-se no Regime Normal as empresas que fazem o recolhimento de impostos da forma tradicional, ou seja, cumprem todos os requisitos previstos em lei para cada imposto existente.

Já o Regime Simples é para as empresas que – com possibilidade de enquadramento – irão se beneficiar da redução da carga tributária na qual os recolhimentos dos impostos são realizados de forma unificada e simplificada. O enquadramento no SIMPLES está sujeito à aprovação da Receita Federal, considerando critérios como ramo de atividade e a estimativa de faturamento anual da empresa.
Além dos tributos federais, são devidos impostos e contribuições para o Governo Estadual (ICMS) e Municipal (ISS).

Fique de olho

Busque informações junto a um contabilista sobre os tributos devidos, suas alíquotas e possíveis benefícios fiscais.

Hora de praticar

2.4 – ENQUADRAMENTO TRIBUTÁRIO

Assinale com um X qual a forma jurídica que sua empresa irá adotar.

2.4.1 – ÂMBITO FEDERAL

☐ REGIME SIMPLES

☐ REGIME NORMAL
- IRPJ – Imposto de Renda Pessoa Jurídica
- PIS - Contribuição para os Programas de Integração Social
- COFINS – Contribuição para Financiamento da Seguridade Social
- CSLL – Contribuição Social sobre o Lucro Líquido

2.4.2 – ÂMBITO ESTADUAL

☐ MICROGERAES

☐ ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (SISTEMA DÉBITO E CRÉDITO)

2.4.3 – ÂMBITO MUNICIPAL

☐ ISS – Imposto sobre Serviços

2.5 – CAPITAL SOCIAL

O que é e como fazer

O capital social é representado por todos os recursos (dinheiro, equipamentos, ferramentas, etc.) colocado(s) pelo(s) proprietário(s) para a montagem do negócio. Mais adiante, ao elaborar o plano financeiro do seu empreendimento, você saberá o total do capital a ser aplicado.

Caso você escolha ter uma sociedade, é preciso que você determine o valor do capital investido po cada um dos sócios e o seu percentual.

Hora de praticar

2.5 – CAPITAL SOCIAL

Nome do Sócio	Valor ($)	% de participação
Sócio 1		
Sócio 2		
Sócio 3		
Sócio 4		
TOTAL		100

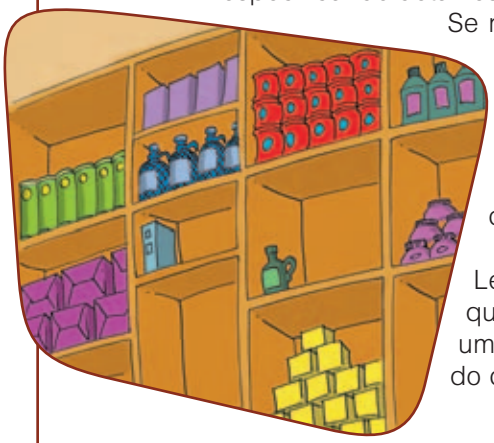
3. Plano de Marketing

Como conhecer e conquistar clientes.

3.1 – DESCRIÇÃO DOS PRINCIPAIS PRODUTOS

O que é e como fazer

Aqui você deve fazer uma breve descrição dos principais itens que serão vendidos pela empresa ou dos serviços que serão prestados. Informe quais as linhas de produtos, especificando detalhes como tamanho, modelo, cor, sabores, rótulo, marca, etc. Se necessário, fotografe esses produtos e coloque as fotos como documentação de apoio ao final do seu plano de negócio.



No caso de uma empresa de serviços, você deve informar todos os serviços que serão prestados, suas características e as garantias oferecidas.

Lembre-se de que a qualidade de um produto é a qualidade que o consumidor enxerga. Na hora de melhorar um produto ou um serviço, pense sempre no ponto de vista do cliente.

Hora de praticar

3.1 – DESCRIÇÃO DOS PRINCIPAIS PRODUTOS

PRINCIPAIS PRODUTOS (a serem fabricados, revendidos ou serviços prestados)

3.2 – ESTUDO DOS CLIENTES

O que é e como fazer

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

1º passo: identificando as características gerais dos clientes.

Se pessoas físicas

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

Se pessoas jurídicas (outras empresas)

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

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

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

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

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

4º passo: identificando onde estão os seus clientes.

- Qual o tamanho do mercado em que você pretende atuar?
- É apenas sua rua?
- O seu bairro?

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

Após responder essas perguntas, será possível entender melhor seus clientes. No quadro Hora de Praticar, escreva todas as conclusões a que você chegou a respeito do seu mercado consumidor.

Fique de olho

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

- Uma empresa é viável quando tem um número suficiente de clientes com poder de compra necessário para gerar vendas que cubram todas as despesas, obtendo lucro.

- Você pode utilizar diversas técnicas para conhecer melhor seu mercado consumidor. Essas técnicas vão desde a aplicação de questionários e entrevistas a conversas informais com seus futuros clientes e a observação dos concorrentes.

Hora de praticar

3.2 – ESTUDO DOS CLIENTES

Público-alvo (perfil dos clientes)

Comportamento dos clientes (interesses e o que os levam a comprar)

Área de abrangência (onde estão os clientes?)

3.3 – ESTUDO DOS CONCORRENTES

O que é e como fazer

Você pode aprender lições importantes observando a atuação da concorrência. Procure identificar quem são seus principais concorrentes. A partir daí, visite-os e examine seus pontos fortes e fracos.

Lembre-se de que concorrentes são aquelas empresas que atuam no mesmo ramo de atividade que você e que atendem o mesmo tipo de cliente.

Utilize o quadro Hora de Praticar e faça comparações entre a concorrência e o seu próprio negócio. Enumere as vantagens e desvantagens em relação a:

- Qualidade dos materiais empregados - cores, tamanhos, embalagem, variedade, etc;
- Preço cobrado;
- Localização;
- Condições de pagamento - prazos concedidos, descontos praticados, etc;
- Atendimento prestado;
- Serviços disponibilizados - horário de funcionamento, entrega em domicílio, tele-atendimento, etc;
- Garantias oferecidas.

Após fazer essas comparações, tire algumas conclusões.

- Sua empresa poderá competir com as outras que já estão há mais tempo no ramo?
- O que fará com que as pessoas deixem de ir aos concorrentes para comprar de sua empresa?
- Há espaço para todos, incluindo você?
- Se a resposta for sim, explique os motivos disso. Caso contrário, que mudanças devem ser feitas para você concorrer em pé de igualdade com essas empresas?

Hora de praticar

3.3 – ESTUDO DOS CONCORRENTES

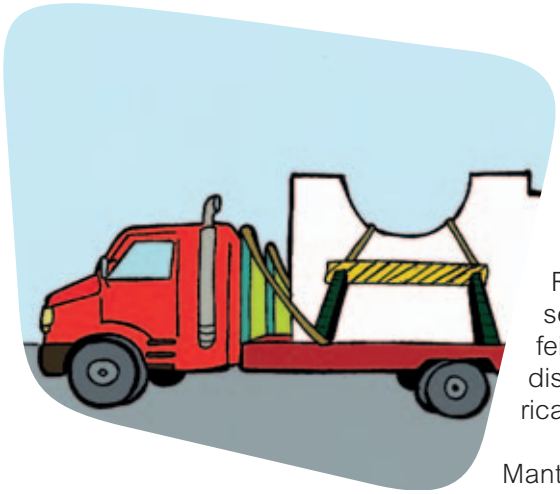
	Qualidade	Preço	Condições de Pagamento	Localização
Sua Empresa				
Concorrente 1				
Concorrente 2				

Conclusões:

Atendimento	Serviços aos clientes	Garantias oferecidas

3.4 – ESTUDO DOS FORNECEDORES

O que é e como fazer



Você deve levantar quem serão os seus fornecedores de equipamentos, ferramentas, móveis, utensílios, matéria-prima, embalagens, mercadorias e serviços.

Relações de fornecedores, geralmente, podem ser encontradas em catálogos telefônicos e de feiras, nos sindicatos e no próprio SEBRAE, que disponibiliza esse tipo de informação. Outra fonte rica em informações é a internet.

Mantenha um cadastro atualizado desses fornecedores. Isso irá facilitar a coleta de informações. Pesquise, pessoalmente ou por telefone, questões como: preço, qualidade, condições de pagamento e o prazo médio de entrega. Mais tarde, essas informações serão úteis para determinar o investimento inicial e as despesas do negócio.

Para obter um bom relacionamento com os fornecedores é importante pensar a longo prazo. É preciso ter um fluxo constante (ainda que pequeno) de compras e pagamentos em dia. Tratar desse aspecto é fundamental, pois, a troca de fornecedores durante um processo operacional, normalmente, prejudica os resultados da empresa, atingindo, consequentemente, os clientes.

Fique de olho

Algumas dicas importantes na seleção de fornecedores:

- Analise pelo menos três empresas para cada artigo necessário;
- Mesmo escolhendo um entre vários fornecedores, é importante manter contato com todos eles, ou pelo menos os principais, de tempos em tempos, pois não é possível prever quando um fornecedor enfrentará dificuldades;
- Ao adquirir materiais, equipamentos ou mercadorias faça um breve estudo de verificação da capacidade técnica dos fornecedores. Todo fornecedor deve ser capaz de suprir o material ou as mercadorias desejadas, na qualidade exigida, dentro do prazo estipulado e com o preço combinado;
- A tomada de preços facilita a coleta de informações sobre aquilo que se deseja adquirir. Através da comparação entre os dados obtidos, tem-se possibilidade de se tomar decisões mais acertadas.

Preenchendo o quadro a seguir, você terá uma melhor visão de quem são e como atuam os seus fornecedores.

Hora de praticar

3.4 – ESTUDO DOS FORNECEDORES

	Descrição dos Itens a Serem Adquiridos	Nome do Fornecedor
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

Preço	Condições de Pagamento	Prazo de Entrega	Localização (estado e/ou município)

3.5 – ESTRATÉGIAS PROMOCIONAIS

O que é e como fazer

Promoção é toda ação que tem como objetivo apresentar, informar, convencer ou lembrar os clientes de consumir os seus produtos ou contratar os seus serviços e não os dos seus concorrentes. A seguir, estão relacionadas algumas estratégias que você pode utilizar em sua empresa.

- Propaganda em rádio, jornais e revistas;
- Amostras grátis;
- Mala direta, folhetos e cartões de visita;
- Catálogos;
- Brindes e sorteios;
- Descontos (de acordo com os volumes comprados);
- Participação em feiras e eventos.

Determine de que maneira você irá divulgar seus produtos, pois todas as formas de divulgação implicam em custos. Descreva suas estratégias no quadro Hora de Praticar. Leve em conta qual o retorno que essa estratégia trará, seja na imagem do negócio, no aumento do número de clientes ou no acréscimo de receita da empresa.

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

Fique de olho

- Os catálogos de produtos apresentam a empresa de forma organizada e detalhada. Inclua em seu catálogo fotos, informações técnicas e formas de utilização.

- Panfletos e volantes podem ser entregues em locais com grande fluxo de pessoas. Neles, você deve colocar informações básicas (nome da empresa, endereço, telefone, etc.) e sobre os produtos e serviços.

- Uma alternativa interessante é a divulgação em revistas especializadas de seu setor ou nos jornais de bairro. Anúncios nesse tipo de publicação são mais baratos e atingem diretamente o seu público-alvo.

- As feiras são bons locais para apresentar sua empresa a um público selecionado, por juntar clientes, especialistas, concorrentes e fornecedores, além de possibilitar vendas de seus produtos e/ou serviços.

- Uma marca bem trabalhada pode contribuir para o sucesso do empreendimento. Crie uma marca (nome e logotipo) que seja fácil de pronunciar e memorizar. Antes de levar ao mercado, o nome e a logomarca, faça uma consulta junto ao INSTITUTO NACIONAL DE PROPRIEDADE INDUSTRIAL – INPI, para certificar-se de que poderá fazer uso de ambos. Busque mais informações no site do INPI (www.inpi.gov.br).

Hora de praticar

3.5 – ESTRATÉGIAS PROMOCIONAIS

Descreva as estratégias de promoção e divulgação que irá utilizar.

3.6 – ESTRUTURA DE COMERCIALIZAÇÃO

O que é e como fazer

A estrutura de comercialização diz respeito aos canais de distribuição, isto é, como seus produtos e/ou serviços chegarão até os seus clientes. A empresa pode adotar uma série de canais para isso, como: vendedores internos e externos, representantes, etc.

Reflita sobre quais serão os meios mais adequados para se alcançar os clientes e preencha o quadro Hora de Praticar. Para isso, pense no tamanho dos pedidos, na quantidade de compradores e no comportamento do cliente, isto é, se ele tem por hábito comprar pessoalmente, por telefone ou outro meio.

Fique de olho

- A comercialização dos produtos e/ou serviços pode ser feita pelos proprietários, por vendedores ou por outras empresas. Independente da forma, o importante é que isso seja feito.
- Uma opção é montar uma boa equipe interna de vendas, que conheça bem os produtos da empresa e as vantagens existentes sobre a concorrência.
- Outra alternativa é a contratação de representantes comerciais. Isso é viável quando se explora uma região extensa e desconhecida. Ao trabalhar com representantes, tome cuidado com questões trabalhistas e não se esqueça de elaborar um contrato específico. Consulte um contador ou um advogado sobre o assunto.
- O telefone é um instrumento de vendas muito utilizado atualmente. Pode ser conjugado com a divulgação dos produtos e serviços da empresa.

Hora de praticar

3.6 – ESTRUTURA DE COMERCIALIZAÇÃO

Formas de comercialização e distribuição (descreva abaixo quais serão utilizadas).

4. Plano Operacional

Como seu negócio funciona.

4.1 – LOCALIZAÇÃO DO NEGÓCIO

O que é e como fazer

Neste momento, você deve identificar qual a melhor localização para a instalação de seu negócio e justificar os motivos da escolha desse local. A definição do ponto está diretamente relacionada com o ramo de atividades da empresa.

Um bom ponto comercial é aquele que gera resultados e um volume razoável de venda. Por isso, se a localização é fundamental para o sucesso de seu negócio, não deixe de levar em consideração os seguintes aspectos:

- Analise o contrato de locação, as condições de pagamento e o prazo do aluguel do imóvel;
- Verifique as condições de segurança da vizinhança;
- Observe a facilidade de acesso, o nível de ruído, as condições de higiene e limpeza e a existência de locais para estacionamento;
- Fique atento para a proximidade dos clientes que compram seus produtos e o fluxo de pessoas na região;
- Lembre–se de certificar da proximidade de concorrentes e similares;
- Avalie a proximidade dos fornecedores, pois isso influencia no prazo de entrega e no custo do frete;
- Visite o ponto pelo menos três vezes, em horários alternados, para verificar o movimento de pessoas e de veículos no local.

Fique de olho

- A compra de um imóvel para a instalação da empresa é uma opção pouco comum. Agindo assim, você imobiliza a maior parte dos recursos, comprometendo os valores que seriam destinados para capital de giro.
- Escolha a localização tendo em mente o tipo de empreendimento. Você pode achar conveniente montar um bar em um espaço que você já tem disponível. Cuidado, pois você pode estar forçando um negócio em um local que pode não ser o mais adequado. Se você já possui o local, procure encontrar o negócio mais adequado para o mesmo.
- Caso venha alugar um imóvel comercial, não feche o contrato de locação sem antes verificar se, naquele local, é permitida a atividade prevista. Essa consulta é feita junto à Prefeitura de sua cidade. Verifique, também, se existem implicações junto a órgãos como a Vigilância Sanitária e Corpo de Bombeiros.

Hora de praticar

4.1 – LOCALIZAÇÃO DO NEGÓCIO

Endereço		
Bairro	Cidade	Estado
Fone 1	Fone 2	Fax

Considerações sobre o ponto (localização), que justifique a escolha:

4.2 – LAYOUT

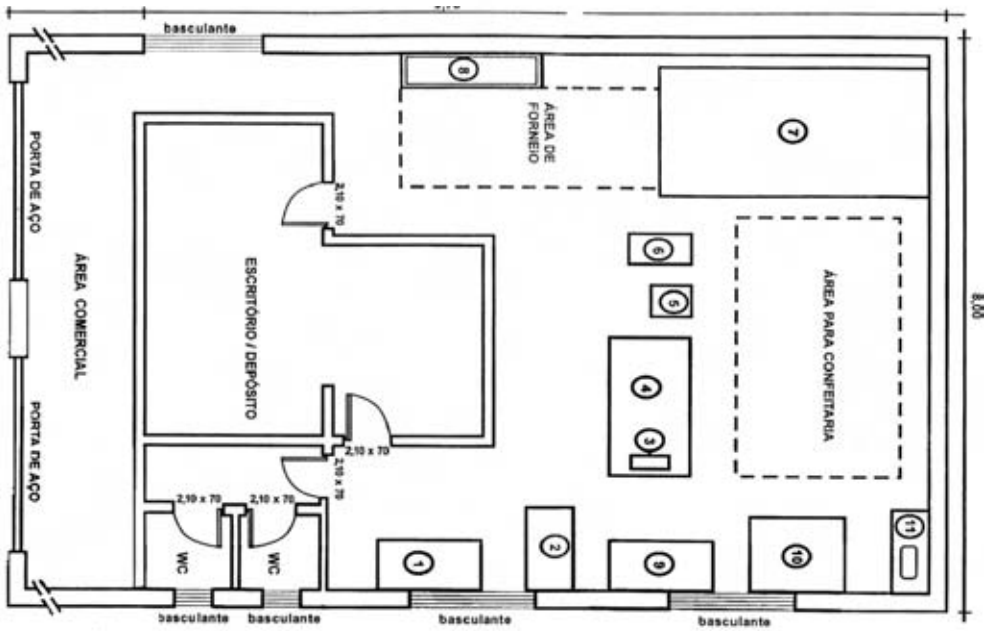
O que é e como fazer

Por meio do layout ou arranjo físico, você irá definir como será a distribuição dos diversos setores da empresa, de alguns recursos (mercadorias, estantes, gôndolas, vitrines, prateleiras, equipamentos, móveis, etc.) e das pessoas no espaço disponível. Um bom arranjo físico traz uma série de benefícios, como por exemplo:

- O aumento da produtividade;
- Diminuição do desperdício e do retrabalho;
- Maior facilidade na localização dos produtos pelos clientes na área de vendas;
- Melhoria na comunicação entre os setores e as pessoas.

O ideal é contratar um profissional qualificado para ajudá-lo nessa tarefa, mas, se isso não for possível, faça você mesmo um esquema, distribuindo as áreas da empresa, os equipamentos, móveis e as pessoas de forma racional e sensata.

EXEMPLO DE LAYOUT DE UMA PADARIA



Hora de praticar

4.2 – LAYOUT OU ARRANJO FÍSICO

Desenhe um esquema abaixo, como ficarão as principais áreas e como serão alocados, nelas, máquinas, equipamentos, móveis, etc.

4.3 – CAPACIDADE PRODUTIVA E /OU COMERCIAL

O que é e como fazer

É importante estimar a capacidade instalada da empresa, isto é, o quanto pode ser produzido ou quantos clientes podem ser atendidos com a estrutura existente. Com isso, é possível diminuir a ociosidade e o desperdício.

Fique de olho

Seja realista e leve em consideração, na projeção do volume de produção, de vendas ou de serviços: o tipo de mercadoria ou serviço que colocará no mercado, as suas instalações e maquinários, sua disponibilidade financeira, o fornecimento de matérias-primas e/ou mercadorias.

Leve em conta, também, a sazonalidade, isto é, as oscilações do mercado, em função daquilo que irá produzir ou revender.

Hora de praticar

4.3 – CAPACIDADE PRODUTIVA E/OU COMERCIAL

Descreva, no caso de indústria, a quantidade de itens a serem fabricados no mês. No comércio, as projeções de vendas e, em prestação de serviços, a quantidade de horas disponíveis para execução do trabalho.

4.4 – PROCESSO DE PRODUÇÃO E/OU DE COMERCIALIZAÇÃO

O que é e como fazer

Este é o momento de se registrar como a empresa irá funcionar. Você deve pensar em como serão feitas as várias atividades do negócio, descrevendo, etapa por etapa, como se dará a fabricação dos produtos, a venda de mercadorias, a prestação dos serviços e, até mesmo, as rotinas administrativas.

Identifique que trabalhos serão realizados, quais serão os responsáveis, assim como os materiais e equipamentos necessários.

Para isso, você mesmo poderá elaborar um roteiro com tais informações. Veja, a seguir, o exemplo do processo de fabricação de uma confecção de artigos do vestuário e, em seguida, faça o mesmo para as diversas atividades da sua empresa.

Hora de praticar

4.4 – PROCESSO DE PRODUÇÃO E/OU DE COMERCIALIZAÇÃO

Descreva como serão feitas as principais atividades do negócio.

4.5 – NECESSIDADE DE PESSOAL

O que é e como fazer

É necessário que você faça uma projeção de todo o pessoal que necessitará para que o negócio funcione. Esse item inclui o(s) sócio(s), familiares que trabalharão na empresa, se for o caso, e as pessoas a serem contratadas.

Hora de praticar

4.5 – NECESSIDADE DE PESSOAL

CARGO/FUNÇÃO	QUALIFICAÇÕES NECESSÁRIAS

5. Plano Financeiro

Os números da sua empresa.

5.1 – ESTIMATIVA DO INVESTIMENTO TOTAL

Nessa etapa, você irá determinar o total de recursos que deve ser investido para que a empresa comece a funcionar. O investimento total é formado pelos:

- Investimentos Fixos;
- Investimentos Financeiros;
- Investimentos Pré-operacionais.

5.1.1 – ESTIMATIVA DOS INVESTIMENTOS FIXOS

O que é e como fazer

O investimento fixo corresponde a todos os bens que você deve comprar para que seu negócio possa funcionar de maneira apropriada.

No quadro a seguir, relacione todos os equipamentos, máquinas, móveis, utensílios, ferramentas e veículos a serem adquiridos, a quantidade necessária, o valor de cada um e o total a ser desembolsado.

Hora de praticar

A – Máquinas e equipamentos

Descrição	Quantidade	x	Valor Unitário	=	Total
1		x		=	
2		x		=	
3		x		=	
		SUB-TOTAL(A)			$

B – Móveis e utensílios

Descrição	Quantidade	x	Valor Unitário	=	Total
1		x		=	
2		x		=	
3		x		=	
		SUB-TOTAL(B)			$

C – Veículos

Descrição	Quantidade x	Valor Unitário =	Total
1	x	=	
2	x	=	
3	x	=	
SUB-TOTAL(C)		$	

TOTAL DE INVESTIMENTOS FIXOS	SUB-TOTAL (A+B+C) $

5.1.2 – ESTIMATIVA DOS INVESTIMENTOS FINANCEIROS

O que é e como fazer

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

A – Estimativa do estoque inicial

O estoque inicial é composto por todos os materiais (matéria-prima, embalagens, etc.) indispensáveis para a fabricação de seus produtos ou pelas mercadorias que serão revendidas.

No quadro Hora de Praticar, identifique quais materiais ou mercadorias devem ser comprados, as quantidades necessárias, seu preço unitário e o total a ser gasto. Para isso, leve em consideração a sua capacidade de produção, o tamanho do mercado e o potencial de vendas da empresa.

Fique de olho

- Faça uma ampla pesquisa junto aos seus fornecedores. Pechinche, pois, ao negociar bons preços e condições de pagamento, você reduzirá as despesas, oferecendo preços competitivos e aumentando as receitas e o lucro da empresa.
- Tenha um controle apurado dos seus estoques, somente assim, você saberá quando é o momento ideal para adquirir novos materiais e produtos.
- Dê preferência aos itens de maior giro, ou seja, aqueles que têm maior saída e aceitação dos clientes. Estoque parado por muito tempo, na maior parte das vezes, representa prejuízo.

Hora de Praticar

A - ESTIMATIVA DO ESTOQUE INICIAL

Descrição	Qtde.	x	Vr. Unitário	=	Total
1.		x		=	
2.		x		=	
3.		x		=	
4.		x		=	
5.		x		=	
6.		x		=	
7.		x		=	
8.		x		=	
9.		x		=	
10.		x		=	
11.		x		=	
12.		x		=	
13.		x		=	
14.		x		=	
15.		x		=	
16.		x		=	
17.		x		=	
18.		x		=	
19.		x		=	
20.		x		=	
21.		x		=	
22.		x		=	
23.		x		=	
24.		x		=	
25.		x		=	
26.		x		=	
27.		x		=	
28.		x		=	
29.		x		=	
30.		x		=	
31.		x		=	
32.		x		=	
33.		x		=	

TOTAL DE A $

B – ESTIMATIVA DE CAPITAL DE GIRO

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

Hora de praticar

B – ESTIMATIVA DE CAPITAL DE GIRO

Descrição	Total
1. Reserva de Caixa (Cobertura dos custos)	$

5.1.2 – ESTIMATIVA DOS INVESTIMENTOS FINANCEIROS (RESUMO)

Investimentos Financeiros	Total
A - Estoque Inicial	
B - Capital de Giro	
TOTAL DOS INVESTIMENTOS FINANCEIROS (A +B)	$

5.1.3 – ESTIMATIVA DOS INVESTIMENTOS PRÉ-OPERACIONAIS

O que é e como fazer

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

Hora de praticar

5.1.3 – ESTIMATIVA DOS INVESTIMENTOS PRÉ-OPERACIONAIS

Investimentos Pré-Operacionais	Total
Despesas de legalização	
Obras civis e/ou reformas	
Divulgação	
Cursos e treinamentos	
Outras despesas	
TOTAL	$

5.1.4 – ESTIMATIVA DO INVESTIMENTO TOTAL (RESUMO)

O que é e como fazer

Agora que você estimou os valores para investimentos fixos, financeiros e pré-operacionais, chegou o momento de obter o total a ser investido no negócio.

Transporte para o quadro 5.1.4, ESTIMATIVA DO INVESTIMENTO TOTAL, os totais de:

- Quadro 5.1.1 - Estimativa dos Investimentos Fixos.
- Quadro 5.1.2 - Estimativa dos Investimentos Financeiros.
- Quadro 5.1.3 - Estimativa dos Investimentos Pré-Operacionais.

Hora de praticar

5.1.4 – ESTIMATIVA DO INVESTIMENTO TOTAL (RESUMO)

Descrição	Total
1. Estimativa dos Investimentos Fixos (quadro 5.1.1)	
2. Estimativa dos Investimentos Financeiros (quadro 5.1.2)	
3. Estimativa dos Investimentos Pré-Operacionais (quadro 5.1.3)	
TOTAL (1 + 2 + 3)	$

Fique de olho

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

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

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

5.2 – ESTIMATIVA DO FATURAMENTO MENSAL DA EMPRESA

O que é e como fazer

Esta talvez, seja uma das tarefas mais difíceis de um novo negócio, principalmente se você ainda não iniciou as atividades.

Uma forma de estimar o quanto a empresa deverá faturar por mês é multiplicar a quantidade de produtos a serem oferecidos pelo seu preço de venda, baseado nas informações de mercado. Para isso, considere:

- O preço praticado pelos concorrentes diretos; e
- Quanto os seus potenciais clientes estão dispostos a pagar.

Fique de olho

- As previsões de vendas devem ser baseadas na avaliação do potencial do mercado em que você irá atuar e na sua capacidade de produção.

- Faça suas estimativas de faturamento para um período de, pelo menos, 12 meses. Seja cauteloso ao projetar as receitas e verifique se há sazonalidade no seu ramo, isto é, se existem épocas em que as vendas aumentam ou diminuem, como no Natal ou nas férias escolares.

- Você notou que, ao estimar as suas vendas, foi considerado o preço de mercado. Porém, é necessário você saber que existem outros meios para se precificar um produto. Podemos citar, como exemplo, o preço de venda calculado com base nos custos da empresa.

Hora de Praticar

5.2 – ESTIMATIVA DO FATURAMENTO MENSAL DA EMPRESA

Produto/Serviço	Quantidade (Estimativa de Vendas)	x	Preço de Venda Unitário ($)	=	Faturamento Total ($)
1.		x		=	
2.		x		=	
3.		x		=	
4.		x		=	
5.		x		=	
6.		x		=	
7.		x		=	
8.		x		=	
9.		x		=	
10.		x		=	
11.		x		=	
12.		x		=	
13.		x		=	
14.		x		=	
15.		x		=	
16.		x		=	
17.		x		=	
TOTAL				$	

5.3 – ESTIMATIVA DOS CUSTOS COM MATERIAIS E/OU INSUMOS

Aqui, será calculado o custo com materiais (matéria-prima + embalagem) para cada unidade fabricada. Essa informação é importante, caso você deseje abrir uma indústria.

Os gastos com matéria-prima e embalagem são classificados como custos variáveis numa empresa industrial, assim como as mercadorias, nas atividades comerciais. Como o próprio nome diz, variam (aumentam ou diminuem) de acordo com o volume produzido ou vendido.

Observe o exemplo a seguir e, depois, calcule o custo unitário com materiais para os produtos de sua empresa.

Produto: Calça masculina

Material	Quantidade	x	Custo Unitário ($)	=	Total ($)
1. Tecido	4 metros	x	2,50	=	10,00
2. Elástico	2 metros	x	0,30	=	0,60
3. Linha	15 metros	x	0,10	=	1,50
4. Zíper de 15 cm	1 unidade	x	0,80	=	0,80
5. Botão	4 unidades	x	0,10	=	0,40
6. Etiqueta	1 unidade	x	0,30	=	0,30
7. Saco plástico	1 unidade	x	0,05	=	0,05
8. Caixa	1 unidade	x	0,50	=	0,50
Total				$	14,15

Hora de Praticar

5.3 – ESTIMATIVA DOS CUSTOS COM MATERIAIS E/OU INSUMOS

(Este item deverá ser preenchido somente pelo setor industrial)

Produto 1:

Materiais /insumos usados	Quantidade	x	Custo Unitário ($)	=	Total
		x		=	
		x		=	
		x		=	
		x		=	
		x		=	
		x		=	
Total				$	

Produto 2:

Materiais /insumos usados	Quantidade	x	Custo Unitário ($)	=	Total
		x		=	
		x		=	
		x		=	
		x		=	
		x		=	
		x		=	
Total				$	

Produto 3:

Materiais /insumos usados	Quantidade	x	Custo Unitário ($)	=	Total
		x		=	
		x		=	
		x		=	
		x		=	
		x		=	
		x		=	
Total				$	

Produto 4:

Materiais /insumos usados	Quantidade	x	Custo Unitário ($)	=	Total
		x		=	
		x		=	
		x		=	
		x		=	
		x		=	
		x		=	
Total				$	

5.4 – APURAÇÃO DO CUSTO DOS MATERIAIS E/OU MERCADORIAS VENDIDAS

O que é e como fazer

Nesta etapa, você deverá apurar o CM – Custos com Materiais (para a indústria) – ou o CMV – Custo das Mercadorias Vendidas (para o comércio).

O custo dos materiais ou das mercadorias vendidas representa o valor que deverá ser baixado dos estoques da empresa pela sua venda efetiva. Para calculá-lo, basta multiplicar a quantidade estimada de produtos a serem vendidos pelo seu custo de fabricação ou de aquisição.

O Custo com Materiais e/ou de Mercadorias Vendidas é classificado como custo variável, isto é, um gasto que aumenta ou diminui em função do volume de produção ou de vendas.

Hora de Praticar

5.4 – APURAÇÃO DO CUSTO DOS MATERIAIS E/OU MERCADORIAS VENDIDAS

Produto/Serviço	Estimativa de de Vendas (em unidades)	x	Custo Unit. Mater. /Aquisição ($)	=	CMP/CMV ($)
1.		x		=	
2.		x		=	
3.		x		=	
4.		x		=	
5.		x		=	
6.		x		=	
7.		x		=	
8.		x		=	
9.		x		=	
10.		x		=	
11.		x		=	
12.		x		=	
13.		x		=	
14.		x		=	
15.		x		=	
16.		x		=	
17.		x		=	
18.		x		=	
19.		x		=	
20.		x		=	
Total				$	

5.5 – ESTIMATIVA DOS CUSTOS DE COMERCIALIZAÇÃO

O que é e como fazer

Aqui, serão registrados os gastos com impostos e comissões a vendedores ou representantes. Esse tipo de despesa incide diretamente sobre as vendas e, assim como o custo dos materiais ou mercadorias vendidas, é considerado como um custo variável.

Para calculá-los, basta aplicar, sobre o total das vendas previstas, o percentual dos impostos e das comissões a serem pagas.

Hora de Praticar

5.4 – ESTIMATIVA DOS CUSTOS DE COMERCIALIZAÇÃO

Descrição	%	x	Faturamento Estimado (quadro 5.2)	=	Custo Total
1. Impostos					
SIMPLES		x		=	
IRPJ		x		=	
PIS		x		=	
COFINS		x		=	
Contribuição Social		x		=	
ICMS/ MICROGERAES		x		=	
ISS		x		=	
Subtotal 1					
2. Gastos com vendas					
Comissões		x		=	
Propaganda		x		=	
Juros		x		=	
Subtotal 2					
TOTAL (Subtotal 1 + 2)				$	

Observação: caso sua empresa possa optar pelo SIMPLES, então desconsidere o recolhimento dos seguintes impostos: IRPJ, PIS, COFINS, Contribuição Social.

5.6 – ESTIMATIVA DOS CUSTOS COM MÃO-DE-OBRA

O que é e como fazer

Agora, você deverá definir quantas pessoas serão contratadas (se necessário) para realizar as diversas atividades do negócio. Pesquise e determine quanto cada empregado receberá mensalmente.

Não se esqueça de que, além dos salários, deve ser considerado o custo com encargos sociais (FGTS, férias, 13º salário, INSS, horas-extras, aviso prévio, etc.)

Sobre o total de salários, você deve aplicar o percentual relativo aos encargos sociais. Somando-os aos salários, você saberá qual o custo total com mão-de-obra.

Fique de olho

- Um contabilista poderá informá-lo sobre quais os encargos sociais devidos pela sua empresa. Pesquise, junto ao sindicato patronal, o piso salarial a ser pago a seus empregados e quais os benefícios devidos.

Hora de Praticar

5.6 – ESTIMATIVA DOS CUSTOS COM MÃO-DE-OBRA

Função	Nº de Empregados	x	Salário Mensal ($)	=	Total ($)
1.		x		=	
2.		x		=	
3.		x		=	
4.		x		=	
5.		x		=	
6.		x		=	
7.		x		=	
8.		x		=	
9.		x		=	
10.		x		=	
11.		x		=	
12.		x		=	
13.		x		=	
14.		x		=	
15.		x		=	
16.		x		=	
17.		x		=	
18.		x		=	
19.		x		=	
20.		x		=	
21.		x		=	
22.		x		=	
23.		x		=	
24.		x		=	

Total dos Salários	
Encargos Sociais (_____ %)	
Total do custo com mão-de-obra	$

5.7 – ESTIMATIVA DO CUSTO COM DEPRECIAÇÃO

O que é e como fazer

Lembre-se de que as máquinas, equipamentos e ferramentas a serem utilizados vão se desgastando ou tornando-se ultrapassados com o passar dos anos, fazendo com que seja necessária sua reposição. O reconhecimento da perda do valor dos bens pelo uso é chamado de depreciação.

Para calcular a depreciação dos investimentos fixos, você deverá seguir os passos a seguir:

- Relacione as máquinas, equipamentos, ferramentas, utensílios, veículos, etc. utilizados;
- Determine o tempo médio de vida útil (em anos) desses bens;
- Divida o valor do bem pela sua vida útil em anos para saber o valor anual da depreciação;
- Divida o custo anual com depreciação por 12, para saber a depreciação mensal desses bens.

Entenda melhor como calcular a depreciação a partir do exemplo a seguir:

Informações Gerais	
Nome do bem	máquina de costura
Tempo médio de vida útil	5 anos
Valor do bem	$ 5.000,00

Depreciação anual ⇨ $\frac{\$\ 5.000,00}{5\ \text{anos}} = \$\ 1.000,00$ ao ano

Depreciação mensal ⇨ $\frac{\$\ 1.000,00}{12\ \text{meses}} = \$\ 83,33$ ao mês

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

Fique de olho

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

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

Itens	Vida útil
imóveis	25 anos
máquina	10 anos
equipamentos	5 anos
móveis e utensílios	10 anos
veículos	5 anos
computadores	3 anos

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

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

Hora de Praticar

5.7 – ESTIMATIVA DO CUSTO COM DEPRECIAÇÃO

Ativos Fixos	Valor do Bem($)	÷ Vida útil em Anos	= Depreciação Anual ($)	÷ 12 = Depreciação Mensal ($)
5.1.1.A - Máquinas e equipamentos		÷	=	÷ 12 =
5.1.1.B - Móveis e máquinas		÷	=	÷ 12 =
5.1.1.C - Veículos		÷	=	÷ 12 =
Total				$

5.8 – ESTIMATIVA DOS CUSTOS FIXOS MENSAIS

O que é e como fazer

Os custos fixos são todos os gastos que não se alteram em função do volume de produção ou da quantidade vendida em um determinado período.

Por exemplo, imagine que, em um determinado mês, uma empresa venda uma quantidade pequena de itens. Ainda assim, terá que arcar com as despesas de aluguel, energia, os salários, etc. Esses valores são considerados custos fixos porque devem ser pagos, normalmente, mesmo que a empresa não fature.

No quadro abaixo, liste todos os custos fixos do negócio e estime os valores mensais de cada um.

Fique de olho

- Ao levantar os custos fixos mensais, você deve assumir uma postura mais cautelosa. Já diz o ditado que "o seguro morreu de velho"; por isso, trabalhe com alguma "margem de segurança" na hora de estimar esses gastos.
- Sem perder a qualidade, procure reduzir ao máximo os custos fixos. Adote práticas que contribuam para a diminuição do desperdício e do retrabalho.
- O pró-labore é a remuneração do trabalho do dono e deve ser considerado mensalmente como um custo. Lembre-se de que, caso você não disponha de outra fonte de renda, será através do pró-labore que irá pagar seus compromissos pessoais.
- Não se esqueça de relacionar o valor da depreciação mensal das máquinas e equipamentos calculados anteriormente.

Hora de Praticar

5.8 – ESTIMATIVA DOS CUSTOS FIXOS MENSAIS

Descrição	Custo Total Mensal ($)
Aluguel	
Condomínio	
IPTU	
Água	
Energia elétrica	
Telefone	
Honorários do contador	
Pró-labore	
Manutenção dos equipamentos	
Salários + encargos (quadro 5.6)	
Material de limpeza	
Material de escritório	
Combustível	
Taxas diversas	
Serviços de terceiros	
Depreciação (quadro 5.7)	
Outros	
Total	$

5.9 – DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS

O que é e como fazer

Após reunir as informações sobre as estimativas de faturamento e o total dos custos, sejam eles fixos ou variáveis, é possível prever o resultado da empresa, verificando se ela possivelmente irá operar com lucro ou prejuízo.

Hora de Praticar

5.9 – DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS

Quadro	Descrição	$	%
5.2	1. Receita Total com Vendas		100
	2. Custos Variáveis Totais		
5.4	2.1. (-) Custos com materiais e/ou CMV(*)		
5.5 item 1	2.2. (-) Impostos sobre vendas		
5.5 item 2	2.3. (-) Gastos com vendas		
	Subtotal de 2 (2.1+2.2+2.3)		
	3. Margem de Contribuição (1 - 2)		
5.8	4. Custos Fixos Totais		
	5. Lucro/Prejuízo Líquido (3 - 4)		

(*) CMV – Custo das Mercadorias Vendidas

Observação:

Para calcular o percentual (%) de cada um dos itens que compõem o Demonstrativo de Resultados, você deve dividi-lo pela Receita Total de Vendas, multiplicando o resultado por 100. Veja o exemplo abaixo:

Receita Total de Vendas: $ 15.000,00
Custos Variáveis Totais: $ 4.500,00

$$\%\text{ dos Custos Variáveis Totais} = \frac{\text{Custos Variáveis Totais}}{\text{Receita Total com Vendas}} \times 100$$

$$\%\text{ dos Custos Variáveis Totais} = \frac{\$\ 4.500,00}{\$\ 15.000,00} \times 100$$

$$\%\text{ dos Custos Variáveis Totais} = 30\%$$

Isso quer dizer que os Custos Variáveis Totais representam 30% da Receita Total com Vendas. Adote o mesmo procedimento para os demais itens.

5.10 – INDICADORES DE VIABILIDADE

5.10.1 – PONTO DE EQUILÍBRIO

O que é e como fazer

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

Utilizando as fórmulas a seguir, você pode calcular o ponto de equilíbrio de duas maneiras: em faturamento ou em unidades vendidas.

$$\text{A) PE faturamento} = \frac{\text{Custo Fixo Total}}{\text{Índice da Margem de Contribuição (*)}}$$

(*) Vide o resultado em % do item 3 da DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO

Observação:

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

Fique de olho

- O ponto de equilíbrio nem sempre é calculado em unidades. Para as empresas que trabalham com uma grande diversidade de produtos ou serviços, é recomendável que se calcule o ponto de equilíbrio em faturamento.
- Você deve concentrar todos os seus esforços para que o empreendimento ultrapasse o ponto de equilíbrio, pois, somente assim, você irá obter lucro.

$$\text{B) PE quantidade} = \frac{\text{Custo Fixo Total}}{\text{Margem de Contribuição Unitária}}$$

Observação:

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

Exemplo

Valores anuais:	
Receita Total:	$ 100.000,00
Custo Variável Total:	$ 70.000,00
Custo Fixo Total:	$ 19.500,00
Preço de Venda Unitário:	$ 8,00
Custo Variável Unitário:	$ 5,00

$$\text{Índice da Margem de Contribuição} = \frac{\$\ 100.000,00 - \$\ 70.000,00}{\$\ 100.000,00} = 0,30$$

$$\text{PE faturamento} = \frac{\$\ 19.500,00}{0,30} = \$\ 65.000,00$$

Isso quer dizer que é necessário que a empresa tenha uma receita total de $ 65.000,00 ao ano para cobrir todos os seus custos.

$$\text{Margem de Contribuição Unitária} = \$\ 8,00 - \$\ 5,00 = \$\ 3,00$$

$$\text{PE quantidade} = \frac{\$\ 19.500,00}{\$\ 3,00} = 6.500 \text{ unidades}$$

Isso quer dizer que a empresa precisará vender 6.500 unidades durante o ano para atingir seu ponto de equilíbrio, isto é, cobrir todos os seus custos.

5.10.2 – LUCRATIVIDADE

O que é e como fazer

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

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

Exemplo

Receita Total: $ 100.000,00/ano
Lucro Líquido: $ 8.000,00/ano

$$\text{Lucratividade} = \frac{\$\ 8.000,00}{\$\ 100.000,00} \times 100 = 8\%$$

Isso quer dizer que sob os $ 100.000,00 de receita total "sobram" $ 8.000,00 na forma de lucro, depois de pagas todas as despesas e impostos, o que indica uma lucratividade de 8% ao ano.

5.10.3 – RENTABILIDADE

O que é e como fazer

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

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

Exemplo:

Lucro Líquido: $ 8.000,00/ano
Investimento Total: $ 32.000,00

$$\text{Rentabilidade} = \frac{\$\ 8.000,00}{\$\ 32.000,00} \times 100 = 25\%\ \text{ao ano}$$

Isso significa que, a cada ano, o empresário recupera 25% do valor investido através dos lucros obtidos no negócio.

5.10.4 – PRAZO DE RETORNO DO INVESTIMENTO

O que é e como fazer

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

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

Exemplo:

Lucro Líquido: $ 8.000,00/ano
Investimento Total: $ 32.000,00

$$\text{Prazo de Retorno do Investimento} = \frac{\$\ 32.000,00}{\$\ 8.000,00} = 4 \text{ anos}$$

Isso significa que, 4 anos após o início das atividades da empresa, o empreendedor terá recuperado, sob a forma de lucro, tudo o que gastou com a montagem do negócio.

5.10 – INDICADORES DE VIABILIDADE

Hora de praticar

5.10.1 – PONTO DE EQUILÍBRIO

5.10.2 – LUCRATIVIDADE

5.10.3 – RENTABILIDADE

5.10.4 – PRAZO DE RETORNO DO INVESTIMENTO

6. Avaliação do Plano de Negócio

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

Avalie cada uma das informações encontradas por você. Lembre-se de que o plano de negócio tem por objetivo ajudá-lo a responder à pergunta lançada no início deste capítulo: "Vale a pena abrir, manter ou ampliar o meu negócio?".

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

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

Hora de praticar

7. Documentação de Apoio

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

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

- Contrato de aluguel;
- Currículo do(s) proprietário(s);
- Orçamentos das máquinas, equipamentos, móveis, matéria-prima e serviços a serem contratados;
- Artigos de jornais e revistas sobre o ramo em que você irá atuar;
- Logomarca da empresa;
- Fotos dos principais produtos a serem comercializados;
- Qualquer outro documento importante.

8. Onde Buscar Mais Informações

1. SEBRAE MINAS
Av. Barão Homem de Melo, 329 – Bairro Nova Suíça – Belo Horizonte – MG -30.460-090
Central de Orientação Empresarial - CORE - (31) – 3269.0180 ou www.sebraemg.com.br

2. IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – www.ibge.gov.br

3. INPI – INSTITUTO NACIONAL DE PROPRIEDADE INDUSTRIAL – www.inpi.gov.br

4. BDMG – BANCO DE DESENVOLVIMENTO DE MINAS GERAIS – www.bdmg.gov.br

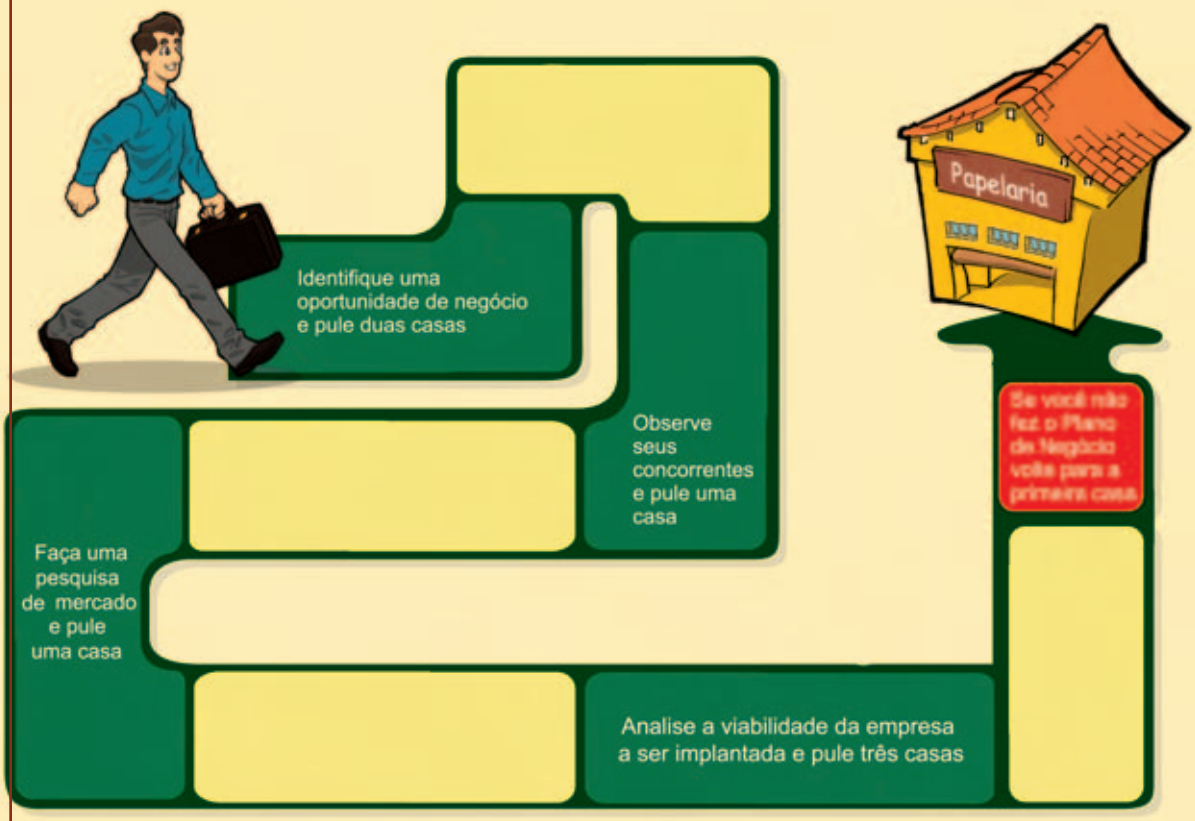
5. BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – www.bndes.gov.br

6. OUTROS – exemplo: sindicatos, associações comerciais, federações, etc.

9. Referências Bibliográficas

- CEAG/MG. **Programa microempresa**. Belo Horizonte: CEAG, 1987. 83 p., il.
- CENNI, Marcelo. **Montando uma empresa**: dicas para obter sucesso. Belo Horizonte: Autêntica, 1998. 94 p., il. (Coleção Pequena Empresa,v.1).
- CHIAVENATO, Idalberto. **Vamos abrir um negócio?** São Paulo: Makron Books, 1995. 140 p., il.
- COMO administrar uma pequena empresa: manual metodológico. [Belo Horizonte]: SEBRAE/MG, [19--].
- DE FELIPPE JÚNIOR, Bernardo. **Pesquisa**: o que é e para que serve. Brasília: SEBRAE, 71 p., il. (Série Marketing para a Pequena Empresa, 6).
- DOLABELLA, Fernando. **O segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura, 1999. 312 p., il.
- FUNDAÇÃO ROBERTO MARINHO. Aprender a empreender. [S.l]: SEBRAE, 2001. 160 p., il.
- GUIA PEQUENAS EMPRESAS GRANDES NEGÓCIOS : como montar seu próprio negócio. São Paulo: Globo, 2002. 152 p., il.
- MANUAL iniciando um pequeno grande negócio. [Brasília]: SEBRAE, [19--].
- MANUAL do curso básico de formação de contabilistas consultores. [Belo Horizonte]: SEBRAE/MG, [19--].
- MANUAL do plano de negócios. [S.l.: s.n], [19--]. Baseado no Business Plan Work book, publicado pela Entrepreneurship Development Corporation of Honolulu em 1984.
- PEQUENOS negócios: treinamento gerencial básico. [Belo Horizonte]: SEBRAE/MG, [19--].
- PROGRAMA de desenvolvimento de empreendedores: plano de negócios. [Belo Horizonte]: SEBRAE/MG, [19--].

10. Formulário Plano de Negócio



1. Sumário Executivo

1.1 – DESCRIÇÃO DO PROJETO

Faça um resumo dos principais pontos do seu projeto.

Indicadores de viabilidade	Valor
Lucratividade	
Rentabilidade	
Prazo de retorno do investimento	
Ponto de Equilíbrio (PE)	

Indicadores de viabilidade	Valor
Lucratividade	
Rentabilidade	
Prazo de retorno do investimento	
Ponto de Equilíbrio (PE)	

Sócio 1

Nome

Endereço

Cidade Estado

Telefone 1 Telefone 2

Perfil (breve currículo)

Atribuições do sócio 1 (papel a ser desempenhado na sociedade).

Sócio 2

Nome

Endereço

Cidade | Estado

Telefone 1 | Telefone 2

Perfil (breve currículo)

Atribuições do sócio 2 (papel a ser desempenhado na sociedade).

2. Apresentação da Empresa

2.1 – DADOS DO EMPREENDIMENTO

Nome da Empresa _____

CNPJ/CPF _____

2.2 – SETOR DE ATIVIDADES

Assinale com um X qual(is) o(s) setor(es) que sua empresa pretende atuar.

☐ Agropecuária

☐ Indústria/Artesanato

☐ Comércio

☐ Serviços

☐ Outros

2.3 – FORMA JURÍDICA

Assinale com um X qual a forma jurídica que sua empresa irá adotar.

☐ Sociedade Empresária

☐ Sociedade Simples

☐ Empresário

☐ Outra:

2.4 – ENQUADRAMENTO TRIBUTÁRIO

Assinale com um X qual a forma jurídica que sua empresa irá adotar.

2.4.1 – ÂMBITO FEDERAL

☐ REGIME SIMPLES

☐ REGIME NORMAL

- IRPJ – Imposto de Renda Pessoa Jurídica
- PIS – Contribuição para os Programas de Integração Social
- COFINS – Contribuição para Financiamento da Seguridade Social
- CSLL – Contribuição Social sobre o Lucro Líquido

2.4.2 – ÂMBITO ESTADUAL

☐ MICROGERAES

☐ ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (SISTEMA DÉBITO E CRÉDITO)

2.4.3 – ÂMBITO MUNICIPAL

☐ ISS – Imposto sobre Serviços

2.5 – CAPITAL SOCIAL

Nome do Sócio	Valor ($)	% de participação
Sócio 1		
Sócio 2		
Sócio 3		
Sócio 4		
TOTAL		100

3. Plano de Marketing

Como conhecer e conquistar clientes.

3.1 – DESCRIÇÃO DOS PRINCIPAIS PRODUTOS

PRINCIPAIS PRODUTOS (a serem fabricados, vendidos ou serviços prestados)

3.2 – ESTUDO DOS CLIENTES

Público-alvo (perfil dos clientes)

Comportamento dos clientes (interesses e o que os levam a comprar)

Área de abrangência (onde estão os clientes?)

3.3. ESTUDO DOS CONCORRENTES

	Qualidade	Preço	Condições de Pagamento	Localização
Sua Empresa				
Concorrente 1				
Concorrente 2				

Conclusões:

Atendimento	Serviços aos clientes	Garantias oferecidas

3.5 – ESTRATÉGIAS PROMOCIONAIS

Descreva as estratégias de promoção e divulgação que irá utilizar.

3.6 – ESTRUTURA DE COMERCIALIZAÇÃO

Formas de comercialização e distribuição (descreva abaixo quais serão utilizadas).

4. Plano Operacional

Como seu negócio funciona.

4.1 – LOCALIZAÇÃO DO NEGÓCIO

Endereço		
Bairro	Cidade	Estado
Fone 1	Fone 2	Fax

Considerações sobre o ponto (localização), que justifique a escolha:

4.2 – LAYOUT OU ARRANJO FÍSICO

Desenhe um esquema abaixo, como ficarão as principais áreas e como serão alocados, nelas, máquinas, equipamentos, móveis, etc.

4.3 – CAPACIDADE PRODUTIVA E/OU COMERCIAL

Descreva, no caso de indústria, a quantidade de itens a serem fabricados no mês. No comércio, as projeções de vendas e, em prestação de serviços, a quantidade de horas disponíveis para execução do trabalho.

4.4 – PROCESSO DE PRODUÇÃO E/OU DE COMERCIALIZAÇÃO

Descreva como serão feitas as principais atividades do negócio.

4.5 – NECESSIDADE DE PESSOAL

CARGO/FUNÇÃO	QUALIFICAÇÕES NECESSÁRIAS

5. Plano Financeiro

5.1 – ESTIMATIVA DO INVESTIMENTO TOTAL

5.1.1 – ESTIMATIVA DOS INVESTIMENTOS FIXOS

A – Máquinas e equipamentos

Descrição	Quantidade	x	Valor Unitário	=	Total
1		x		=	
2		x		=	
3		x		=	
		SUB-TOTAL(A)		$	

B – Móveis e utensílios

Descrição	Quantidade	x	Valor Unitário	=	Total
1		x		=	
2		x		=	
3		x		=	
		SUB-TOTAL(B)		$	

C – Veículos

Descrição	Quantidade	x	Valor Unitário	=	Total
1		x		=	
2		x		=	
3		x		=	
		SUB-TOTAL(C)		$	

TOTAL DE ESTIMATIVA DOS INVESTIMENTOS FIXOS	SUB-TOTAL (A+B+C)	$	

5.1.2 – ESTIMATIVA DOS INVESTIMENTOS FINANCEIROS

A – ESTIMATIVA DO ESTOQUE INICIAL

Descrição	Qtde.	x	Vr. Unitário	=	Total
1.		x		=	
2.		x		=	
3.		x		=	
4.		x		=	
5.		x		=	
6.		x		=	
7.		x		=	
8.		x		=	
9.		x		=	
10.		x		=	
11.		x		=	
12.		x		=	
13.		x		=	
14.		x		=	
15.		x		=	
16.		x		=	
17.		x		=	
18.		x		=	
19.		x		=	
20.		x		=	
21.		x		=	
22.		x		=	
23.		x		=	
24.		x		=	
25.		x		=	
26.		x		=	
27.		x		=	
28.		x		=	
29.		x		=	
30.		x		=	
31.		x		=	
32.		x		=	
33.		x		=	

TOTAL DE A $

B – CAPITAL DE GIRO

Descrição	Total
1. Reserva de Caixa (Cobertura dos custos)	$

5.1.2 – ESTIMATIVA DOS INVESTIMENTOS FINANCEIROS (RESUMO)

Estimativa dos Investimentos Financeiros	Total
A - Estoque Inicial	
B - Capital de Giro	
ESTIMATIVA DO TOTAL DOS INVESTIMENTOS FINANCEIROS (A +B)	$

5.1.3 – ESTIMATIVA DOS INVESTIMENTOS PRÉ-OPERACIONAIS

Estimativa dos Investimentos Pré-Operacionais	Total
Despesas de legalização	
Obras civis e/ou reformas	
Divulgação	
Cursos e treinamentos	
Outras despesas	
TOTAL	$

5.1.4 – ESTIMATIVA DO INVESTIMENTO TOTAL (RESUMO)

Descrição	Total
1. Estimativa dos Investimentos Fixos (quadro 5.1.1)	
2. Estimativa dos Investimentos Financeiros (quadro 5.1.2)	
3. Estimativa dos Investimentos Pré-Operacionais (quadro 5.1.3)	
TOTAL (1 + 2 + 3)	$

5.2 – ESTIMATIVA DO FATURAMENTO MENSAL DA EMPRESA

Produto/Serviço	Quantidade (Estimativa de Vendas)	x	Preço de Venda Unitário ($)	=	Faturamento Total ($)
1.		x		=	
2.		x		=	
3.		x		=	
4.		x		=	
5.		x		=	
6.		x		=	
7.		x		=	
8.		x		=	
9.		x		=	
10.		x		=	
11.		x		=	
12.		x		=	
13.		x		=	
14.		x		=	
15.		x		=	
16.		x		=	
17.		x		=	
TOTAL					$

5.3 – ESTIMATIVA DOS CUSTOS COM MATERIAIS E/OU INSUMOS

(Este item deverá ser preenchido somente pelo setor industrial)

Produto 1:

Materiais /insumos usados	Quantidade	x	Custo Unitário ($)	=	Total
		x		=	
		x		=	
		x		=	
		x		=	
		x		=	
		x		=	
Total					$

Produto 2:

Materiais /insumos usados	Quantidade	x	Custo Unitário ($)	=	Total
		x		=	
		x		=	
		x		=	
		x		=	
		x		=	
		x		=	
Total					$

Produto 3:

Materiais /insumos usados	Quantidade	x	Custo Unitário ($)	=	Total
		x		=	
		x		=	
		x		=	
		x		=	
		x		=	
		x		=	
Total					$

Produto 4:

Materiais /insumos usados	Quantidade	x	Custo Unitário ($)	=	Total
		x		=	
		x		=	
		x		=	
		x		=	
		x		=	
		x		=	
Total					$

Produto 5:

Materiais /insumos usados	Quantidade	x	Custo Unitário ($)	=	Total
		x		=	
		x		=	
		x		=	
		x		=	
		x		=	
		x		=	
Total					$

5.4 – APURAÇÃO DO CUSTO DOS MATERIAIS e/ou MERCADORIAS VENDIDAS

Produto/Serviço	Estimativa de de Vendas (em unidades)	x	Custo Unit. Mater. /Aquisição ($)	=	CMP/CMV ($)
1.		x		=	
2.		x		=	
3.		x		=	
4.		x		=	
5.		x		=	
6.		x		=	
7.		x		=	
8.		x		=	
9.		x		=	
10.		x		=	
11.		x		=	
12.		x		=	
13.		x		=	
Total					$

5.5 – ESTIMATIVA DOS CUSTOS DE COMERCIALIZAÇÃO

Descrição	%	x	Faturamento Estimado (quadro 5.2)	=	Custo Total
1. Impostos					
SIMPLES		x		=	
IRPJ		x		=	
PIS		x		=	
COFINS		x		=	
Contribuição Social		x		=	
ICMS/ MICROGERAES		x		=	
ISS		x		=	
Subtotal 1				$	
2. Gastos com vendas					
Comissões		x		=	
Propaganda		x		=	
Juros		x		=	
Subtotal 2				$	
TOTAL (Subtotal 1 + 2)				$	

5.6 – ESTIMATIVA DOS CUSTOS COM MÃO-DE-OBRA

Função	Nº de Empregados	x	Salário Mensal ($)	=	Total ($)
1.		x		=	
2.		x		=	
3.		x		=	
4.		x		=	
5.		x		=	
6.		x		=	
7.		x		=	
8.		x		=	
9.		x		=	
10.		x		=	
11.		x		=	
12.		x		=	
13.		x		=	
14.		x		=	
15.		x		=	
16.		x		=	
17.		x		=	
18.		x		=	
19.		x		=	
20.		x		=	
21.		x		=	
22.		x		=	
23.		x		=	
24.		x		=	

Total dos Salários	$
Encargos Sociais (_____ %)	$
Total do custo com mão-de-obra	$

5.7 – ESTIMATIVA DO CUSTO COM DEPRECIAÇÃO

Ativos Fixos	Valor do Bem($)	÷ Vida Útil em Anos	= Depreciação Anual ($)	÷ 12 = Depreciação Mensal ($)
5.1.1.A - Máquinas e equipamentos		÷	=	÷ 12 =
5.1.1.B - Móveis e máquinas		÷	=	÷ 12 =
5.1.1.C - Veículos		÷	=	÷ 12 =
Total				$

5.8 – ESTIMATIVA DE CUSTOS FIXOS MENSAIS

Descrição	Custo Total Mensal (em $)
Aluguel	
Condomínio	
IPTU	
Água	
Energia elétrica	
Telefone	
Honorários do contador	
Pró-labore	
Manutenção dos equipamentos	
Salários + encargos (quadro 5.6)	
Material de limpeza	
Material de escritório	
Combustível	
Taxas diversas	
Serviços de terceiros	
Depreciação (quadro 5.7)	
Outros	
Total	$

5.9 – DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS

Quadro	Descrição	$	%
5.2	1. Receita Total com Vendas		100
	2. Custos Variáveis Totais		
5.4	2.1. (-) Custos com materiais e/ou CMV(*)		
5.5 item 1	2.2. (-) Impostos sobre vendas		
5.5 item 2	2.3. (-) Gastos com vendas		
	Subtotal de 2 (2.1+2.2+2.3)		
	3. Margem de Contribuição (1 - 2)		
5.8	4. Custos Fixos Totais		
	5. Lucro/Prejuízo Líquido (3 - 4)		

(*) CMV – Custo das Mercadorias Vendidas

5.10 – INDICADORES DE VIABILIDADE

5.10.1 – PONTO DE EQUILÍBRIO

5.10.2 – LUCRATIVIDADE

5.10.3 – RENTABILIDADE

5.10.4 – PRAZO DE RETORNO DO INVESTIMENTO

6. Avaliação do Plano de Negócio

Relação dos Pontos de Atendimento do Sebrae Minas

Em caso de dúvidas, busque orientação no Ponto de Atendimento mais próximo ou ligue para a Central de Orientação Empresarial - CORE (31) 3269-0180 ou acesse www.sebraemg.com.br

Aimorés
Av. Raul Soares, 60
Centro - 35700-042
Aimorés
Fone: (37) 3267-2112
Fax: (37) 3267-1276

Além Paraíba
Rua Angelino Garboi, 455
Ilha do Lazareto - 36660-000
Além Paraíba
Fone: (32) 3466-3265
Fax: (32) 3462-4628

Alfenas
Rua José Dias Barroso, 53
Centro - 37130-000
Alfenas
Fone/Fax: (35) 3292-3696

Almenara
Rua Deraldo Guimarães, 100 A
Centro - 39900-000
Almenara
Fone: (33) 3721-4031
Fax: (33) 3721-1825

Andrelândia
Av. José Bernardino, 61
Centro - 37300-000
Andrelândia

Araguari
Av. Tiradentes, 35
Centro - 38440-238
Araguari
Fone/Fax: (34) 3242-1743

Araxá
Av. Getúlio Vargas, 365
Centro - 38183-192
Araxá
Fone: (34) 3662-2422
Fax: (34) 3662-0739

Arcos
Rua Donato Rocha, 155
Centro - 35588-000
Arcos
Fone: (37) 3351-3850
Fax: (37) 3351-1509

Barbacena
Rua Francisco de Sá, 105 - Lj 2 e 3
Centro - 36200-092
Barbacena
Fone/Fax: (32) 3332-4848

Belo Horizonte

- Av. Afonso Pena, 2918
  Funcionários - 30130-006
  Belo Horizonte
  Fone/Fax: (31) 3262-2307
- Av. Barão Homem de Melo, 329
  Nova Suíça - 30460-090
  Belo Horizonte
  Fone/Fax: (31) 3371-9084
- Av. Sinfrônio Brochado, 1410
  Barreiro de Baixo - 30640-000
  Belo Horizonte
  Fone/Fax: (31) 3384-7431

Bom Despacho
Rua Pitangui, 380
São Vicente - 35600-000
Bom Despacho
Fone/Fax: (37) 3522-2875

Campo Belo
Av. Afonso Pena, 101 / 2º andar
Centro - 37270-000
Campo Belo
Fone: (35) 3832-2503
Fax: (35) 3831-2674

Caratinga
Praça D. Pedro II, 95 sl 01 a 04
Centro - 35300-033
Caratinga
Fone/Fax: (33) 3321-2144

Cataguases
Rua Ofélia Rezende, 101
Centro - 36773-082
Cataguases
Fone: (32) 3421-6326
Fax: (32) 3421-1245

Conceição do Mato Dentro
Av. Getúlio Vargas, 01
Centro - 35860-000
Conceição do Mato Dentro
Fone/Fax: (31) 3868-1977

Congonhas
Av. Júlio Kubitschek, 585
Centro - 36415-000
Congonhas
Fone/Fax: (31) 3731-3883

Conselheiro Lafaiete
Av. Prefeito Mário Rodrigues Pereira, 23
Centro - 36400-000
Conselheiro Lafaiete
Fone/Fax: (31) 3721-4343

Contagem
Av. João César de Oliveira, 1434 / lj1
Eldorado - 32310-000
Contagem
Fone: (31) 3392-7629
Fax: (31) 3392-7467

Coronel Fabriciano
Rua José Anastácio Franco, 78
Centro - 35170-040
Coronel Fabriciano
Fone/Fax: (31) 3842-2222

Curvelo
Rua Barão do Rio Branco, 353
Centro - 35790-000
Curvelo
Fone: (38) 3721-9190
Fax: (38) 3721-2289

Diamantina
Rua da Quitanda, 53
Centro - 39100-000
Diamantina
Fone: (38) 3531-4070
Fax: (38) 3531-1051

Divinópolis
Rua Rio de Janeiro, 341
Centro - 35500-009
Divinópolis
Fone: (37) 3213-2080
Fax: (37) 3213-2081

Dores do Indaiá
Praça Antônio Lalau de Carvalho s/n
Centro - 35610-000
Dores do Indaiá

Formiga
Rua João Pedrosa, 215
Quinzinho - 35570-000
Formiga
Fone/Fax: (37) 3322-2641

Frutal
Praça Dr. França, 39
Centro - 38610-000
Frutal
Fone/Fax: (34) 3421-2435

Governador Valadares
Av. Brasil, 4000 / Lj 05 Galeria Del Rey
Centro - 35030-370
Governador Valadares
Fone: (33) 3278-6952
Fax: (33) 3276-7652

Guanhães
Rua Doutor Odilon Behrens, 205
Centro - 39740-000
Guanhães
Fone/Fax: (33) 3421-3838

Guaxupé
Rua Pereira do Nascimento, 52
Centro - 37800-000
Guaxupé
Fone: (35) 3551-3838
Fax: (35) 3551-7509

Ipatinga
Rua Uberlândia, 331
Centro - 35160-024
Ipatinga
Fone/Fax: (31) 3822-7509

Itabira
Rua Água Santa, 450
Centro - 35900-009
Itabira
Fone/Fax: (31) 3831-2025

Itabirito
Rua Doutor Guilherme, 44
Centro - 35450-000
Itabirito
Fone/Fax: (31) 3563-1958

Itajubá
Av. Coronel Carneiro Júnior, 192
Centro - 37500-018
Itajubá
Fone/Fax: (35) 3622-2277

Itaúna
Rua Zezé de Lima, 176
Centro - 35680-045
Itaúna
Fone: (37) 3241-2890
Fax: (37) 3242-3515

Ituiutaba
Av. Sete, 1192
Centro - 38300-152
Ituiutaba
Fone/Fax: (34) 3261-1459

Janaúba
Av. Brasil, 365
Centro - 39440-000
Janaúba
Fone: (38) 3821-3000
Fax: (38) 3821-1868

Januária
Rua Travessa Humaitá, 94
Centro - 39480-000
Januária
Fone/Fax: (38) 3621-3444

João Monlevade
Rua Floresta, 100
Carneirinhos - 35930-235
João Monlevade
Fone: (31) 3851-6130/6056
Fax: (31) 3851-1886

Juiz de Fora

- Av. Rio Branco, 2830
  Centro - 36016-311
  Juiz de Fora
  Fone: (32) 3239-5314
  Fax: (32) 3239-5307
- Praça da Estação, 56
  Centro - 36010-130
  Juiz de Fora
  Fone/Fax: (32) 3239-5316

Lavras
Rua Francisco Sales, 666/2º andar
Centro - 37200-000
Lavras
Fone: (35) 3694-1950
Fax: (35) 3694-1960

Leopoldina
Rua Ribeiro Junqueira, 53
Centro - 36700-000
Leopoldina
Fone: (32) 3441-9060
Fax: (32) 3441-6787

Luz
Rua 16 de Março, 172
Centro - 35595-000
Luz
Fone/Fax: (37) 3421-3030

Manhuaçú
Praça 5 de Novembro, 355 / 1º andar
Centro - 36900-000
Manhuaçú
Fone/Fax: (33) 3331-4833

Montes Claros
Av. Afonso Pena, 175
Centro - 39400-098
Montes Claros
Fone: (38) 3690-5900
Fax: (38) 3690-5920

Muriaé
Av. Getúlio Vargas, 447A
Barra - 36880-000
Muriaé
Fone/Fax: (32) 3722-9722

Nanuque
Rua São Lourenço, 267
Centro - 39860-000
Nanuque
Fone/Fax: (33) 3621-5400

Oliveira
Praça 15 de novembro, 20 / sala 104
Centro - 35000-540
Oliveira
Fone/Fax: (37) 3331-4505

Ouro Branco
Av. Mariza de Souza Mendes, 400
Pioneiros - 36420-000
Ouro Branco
Fone/Fax: (31) 3741-1948

Ouro Preto
Rua São José, 312
Centro - 35400-000
Ouro Preto
Fone/Fax: (31) 3551-1365

Papagaios
Rua Alvareno Dias, 75A
Centro - 35669-000
Papagaios
Fone/Fax: (37) 3274-2662

Pará de Minas
Rua Francisco Sales, 148
Centro - 35660-017
Pará de Minas
Fone/Fax: (37) 3232-2103

Paracatu
Rua Salgado Filho, 615
Centro - 38600-000
Paracatu
Fone/Fax: (38) 3672-3511

Paraopeba
Rua 1º de Junho, 70
Centro - 35774-000
Paraopeba
Fone/Fax: (31) 3714-3924

Passos
Rua Santo Antônio, 55
Centro - 37900-082
Passos
Fone: (35) 3526-8874
Fax: (35) 3526-8397

Patos de Minas
Rua Olegário Maciel, 02
Centro - 38700-122
Patos de Minas
Fone/Fax: (34) 3821-4900/4154

Patrocínio
Av. Joaquim Carlos dos Santos, 151
subsolo
Centro - 38740-000
Patrocínio
Fone/Fax: (34) 3832-4315

Pirapora
Rua Mato Grosso, 410
Centro - 39270-000
Pirapora
Fone/Fax: (38) 3741-3390

Pitangui
Rua Do Pilar, 133
Centro - 35650-001
Pitangui
Fone/Fax: (37) 3271-4700

Poços de Caldas
- Rua Pref. Chagas, 459 / 4º andar
Centro - 37701-010
Poços de Caldas
Fone: (35) 3722-3352
Fax: (35) 3722-6881

- Rua Junqueiras 150
Centro - 37701-033
Poços de Caldas
Fone/Fax: (35) 3722-3304

Ponte Nova
Praça Getulio Vargas, 19
Centro - 35430-002
Ponte Nova
Fone/Fax: (31) 3881-2889

Pouso Alegre
Rua Adolfo Olinto, 316
Centro - 37550-000
Pouso Alegre
Fone: (35) 3449-7212/7200/7213
Fax: (35) 3449-7201

Salinas
Rua João Ribeiro, 67
Centro - 39560-000
Salinas

Santa Rita do Sapucaí
Alameda José Cleto Duarte, 10
Centro - 37540-000
Santa Rita do Sapucaí
Fone/Fax: (35) 3471-4185

São João del-Rei
Rua Maria Tereza, 24
Centro - 36300-000
São João del-Rei
Fone: (32) 3371-7377
Fax: (32) 3372-3833

São João Nepomuceno
Rua Péricles de Mendonça, 95 / 2 andar
Centro - 36680-000
São João Nepomuceno
Fone/Fax: (32) 3261-7420

São Lourenço
Rua Cel. José Justino, 307
Centro - 37470-000
São Lourenço
Fone/Fax: (35) 3332-1222

São Sebastião do Paraíso
Av. Oliveira Resende, 1350
Brás - 37950-000
São Sebatião do Paraíso
Fone/Fax: (35) 3531-2430/2014

Serro
Rua Fernando de Vasconcelos, 142
Centro - 39150-000
Serro
Fone/Fax: (38) 3541-2765

Sete Lagoas
Rua Fernando Pinto, 137
Centro - 32310-000
Sete Lagoas
Fone: (31) 3773-5757
Fax: (31) 3774-7988

Teófilo Otoni
Rua Epaminondas Otoni, 655
Centro - 39800-000
Teófolo Otoni
Fone/Fax: (33) 3521-5485

Timóteo
Rua 31 de Março, 205
Centro - 35180-028
Timóteo
Fone/Fax: (31) 3849-1018

Três Marias
Rua Várzea da Palma, 281
Centro - 39205-000
Três Marias
Fone/Fax: (38) 3754-3668

Três Pontas
Rua Afonso Pena, 33
Centro - 37190-000
Três Pontas
Fone: (35) 3266-2003
Fax: (35) 3265-3405

Turmalina
Av. Lauro Machado, 12 / sl 01
Centro - 39660-000
Turmalina
Fone: (38) 3527-1043
Fax: (38) 3527-5166

Ubá
Av. Raul Soares, 36 / lj 01
Centro - 36500-000
Ubá
Fone/Fax: (32) 3531-4104

Uberaba
Av. Leopoldino de Oliveira, 3433
Centro - 38010-000
Uberaba
Fone/Fax: (34) 3318-1800

Uberlândia
Av. Rondon Pacheco, 2100
Vigilato Pereira - 38408-373
Uberlândia
Fone/Fax: (34) 3237-2224

Unaí
Rua Celina Lisboa Frederico, 111 / sl T1
Centro - 38610-000
Unaí
Fone/Fax:(38) 3677-5200

Varginha
Rua Dona Zica, 46 A
Vila Pinto - 37010-570
Varginha
Fone/Fax: (35) 3222-5450

Viçosa
Rua Dr. Milton Bandeira, 215
Centro - 36570-000
Viçosa
Fone/Fax: (31) 3891-9542

Rede Sebrae
de Atendimento

SEBRAE

Central de Orientação Empresarial - CORE
(31) 3269-0180
www.sebraemg.com.br