

## PLANO DE NEGÓCIO/EMPREENDEDORISMO



Foto: Incubadora Social/UFSM

**Santa Maria – RS, 2022**

**CONTEÚDO ELABORADO POR:**

Profº . Roberto S. Bichueti  
Acadêmico Felipe Cavalheiro Zaluski

**EQUIPE TÉCNICA:**

Arthur Humbelino dos Santos  
Clayton dos Santos Lima  
Felipe Cavalheiro Zaluski

**EQUIPE DA INCUBADORA SOCIAL E PRE:**

Lucas Veiga Avilla – CHEFE DE INCUBADORA SOCIAL  
Elisandra Della-Flora Weinitschke – TÉCNICA EM ASSUNTOS EDUCACIONAIS DA IS-UFSM  
Jaciele Carine Sell – COORDENADORA DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL E CIDADANIA (CODERC)  
Flavi Ferreira Lisboa Filho – PRÓ-REITOR DE EXTENSÃO (PRE)

Incubadora Social da UFSM  
Avenida Roraima, 1000, prédio 47, sala 963, Bairro Camobi  
Santa Maria – RS.  
CEP: 97105-900  
E-mail: [incubadorasocial@ufsm.br](mailto:incubadorasocial@ufsm.br)

## **1. INTRODUÇÃO DO TEMA E RELAÇÃO COM A INCUBAÇÃO SOCIAL**

O objetivo deste documento é apresentar os conceitos chaves sobre Plano de Negócios/Empreendimentos. A temática tem relação com os empreendimentos sociais incubados, pois possibilita a reflexão e elaboração de um plano de trabalho estratégico para organizar e estruturar seu empreendimento.

Elaborando o plano de negócio, tem-se a oportunidade de preparar um plano baseado em informações para proposição do negócio social. Quanto mais conhecer sobre o mercado e sobre o ramo que se pretende atuar, mais bem-feito será o plano.

O plano pode auxiliar a concluir se a ideia de empreendimento social é viável e a buscar informações mais detalhadas sobre o ramo, os produtos e serviços que irá oferecer, seus clientes, concorrentes, fornecedores e, principalmente, sobre os pontos fortes e fracos do negócio social.

## **2. PLANO DE NEGÓCIO/EMPREENDIMENTO**

O conceito de plano de negócios pode ser definido como um documento que contém a caracterização de um negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado, a projeção de receitas, despesas e resultados financeiros (RAMAL et al., 2001). Entende-se que o plano de negócios como processo de organização que atravessa todas as dimensões de um negócio, fazendo um exercício para entender como cada setor da organização poderia trabalhar com mais eficácia no futuro próximo, obtendo os melhores resultados com seu trabalho. O plano de negócios, assim, é tanto um exercício de definição de cenários futuros como de análise de viabilidade e rentabilidade.

As empresas precisam valorizar a dedicação de tempo e recursos para o planejamento de novas iniciativas. Isso de modo a não colocar em risco reputação, resultados e recursos que poderiam estar sendo gerados sem o novo negócio. Sendo assim, o plano de negócio permite que sejam elencados os principais pontos fortes e fracos do novo negócio, o estudo das percepções de mercado e consumidores, as análises sobre necessidade de investimento e retorno financeiro. Tudo isso pode trazer mais segurança e assertividade na tomada de decisões sobre os novos negócios sociais.

Pode-se dizer, portanto, que um plano de negócio é um documento que descreve os objetivos de um negócio e os passos que devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos associados.

## **3. DIFERENÇAS ENTRE EMPREENDEDORISMO SOCIAL E EMPREENDEDORISMO TRADICIONAL**

Existem diversos públicos interessados neste documento elaborado. Os voluntários, sócios ou empreendedores precisam entender qual o impacto social que a organização se propõe a gerar, para decidir se essa organização se afina com suas aspirações sociais, e se é através dela que poderão realizar-se em seu trabalho em prol da sociedade.

Os financiadores potenciais de uma organização podem ter, com o plano de negócios, uma visão mais abrangente do trabalho que aquela pretende realizar, além de mostrar-lhes que está preparada para aplicar de maneira inteligente os recursos que receber. O público-alvo do trabalho que se quer desenvolver deve conhecer o plano de negócios e, quando possível, participar de sua elaboração, uma vez que é o principal interessado em seus resultados.

A equipe de funcionários também precisa conhecer e comprometer-se com o plano para ter uma visão mais clara do que pretende aquela organização, e, conseqüentemente, o que se espera de seu trabalho. Divulgar o plano de negócios entre a equipe de funcionários pode ser um instrumento importante de motivação.

Finalmente, toda a sociedade onde está inserida a organização pode ter interesse pelo plano. As organizações sem fins de lucro têm que ser transparentes, uma vez que trabalham para a sociedade e têm fins de interesse público. Por isso, a sociedade tem o direito de saber o que exatamente cada organização está fazendo, com que objetivos, e que mudanças se propõe a gerar. Desta forma, o plano de negócios dos empreendimentos sociais pode estar disponível para qualquer indivíduo que queira conhecer mais suas atividades (RAMAL, 2017).

Existem diversas possibilidades de se estruturar um Plano de Negócios, conforme cada autor e cada realidade empresarial. Na sequência, é sugerida uma estrutura de Plano de Negócios, baseada na contribuição de diversos autores:

#### **Quadro 01: Estrutura do Plano de Negócios/Empreendimentos Sociais**

1. Sumário Executivo.
2. Descrição das Linhas Gerais do Empreendimento:
  - a. Oportunidade de trabalho detectada;
  - b. Como atender essa oportunidade;
  - c. Missão;
  - d. Visão;
  - e. Valores.
3. Análise de Mercado:
  - a. Estudo dos Clientes;
  - b. Estudo dos Concorrentes;
  - c. Estudo dos Fornecedores.
4. Plano Estratégico:
  - a. Objetivos Estratégicos;

- b. Análise Estratégica.
- 5. Plano de Marketing:
  - a. Produto;
  - b. Preço;
  - c. Praça;
  - d. Promoção.
- 6. Plano Operacional:
  - a. Layout;
  - b. Capacidade Instalada;
  - c. Necessidade de Pessoal.
- 7. Plano Financeiro:
  - a. Demonstrativo de Resultado do Exercício;
  - b. Indicadores de Viabilidade.

#### **4. SUMÁRIO**

O sumário executivo é a primeira parte de um plano de negócio que resume o mesmo em poucos e objetivos itens. Sua função é informar com rapidez os itens básicos de um novo negócio e despertar o interesse do leitor em seguir adiante na leitura. Assim, deve ser simples e objetivo, além de destacar os pontos fortes do novo negócio. E sendo uma apresentação resumo, recomenda-se que seja a última parte a ser escrita.

#### **5. DESCRIÇÃO DAS LINHAS GERAIS DO EMPREENDIMENTO**

A oportunidade de trabalho surge de alguma demanda social não atendida, ou alguma oportunidade de prestar algum serviço com mais qualidade, eficiência, eficácia ou com maior impacto do que vem sendo feito até o momento. No entanto, não é suficiente detectar esta demanda. É preciso verificar se ela pode ser resolvida dentro da esfera de um empreendimento social e se aquele empreendedor ou grupo de empreendedores tem as competências para viabilizar o atendimento da demanda. Dentro das competências necessárias, podemos incluir o conhecimento técnico, inteligência emocional, o acesso ao público-alvo e o entendimento de sua realidade e perfil. Alguns itens precisam ser ponderados e respondidos nesta etapa do Plano de Negócio (RAMAL, 2017):

- a) Como esta oportunidade detectada será atendida e transformada numa organização bem-sucedida, ou seja, o que se fará para atender com sucesso a demanda existente?
- b) Missão da organização: A missão inclui a razão de existir daquela organização, como ela agrega valor para a sociedade.
- c) Visão da organização. Onde a organização pretende chegar? Como pretende estar num prazo de cinco anos? Isso deve estar expresso na visão. Sem a

visão, uma organização trabalhará apenas para o dia a dia, sem uma perspectiva de futuro e de evolução.

- d) Valores corporativos: Os valores determinam quem é a organização, qual é sua cultura. É importante que a organização defina claramente qual é sua forma de trabalhar, sua postura diante da sociedade. Os valores expressos por escrito dão uma orientação clara para sobre qual é a proposta de trabalho daquela organização e como ela deverá agir em diferentes situações.

## **6. ANÁLISE DE MERCADO**

A análise de mercado é considerada uma das mais importantes seções do plano de negócios, pois toda a estratégia de negócio depende de como a empresa abordará seu mercado consumidor, sempre procurando se diferenciar da concorrência, agregando maior valor a seus produtos/serviços, com o intuito de conquistar clientes continuamente. É importante que a empresa conheça muito bem o mercado no qual atua ou pretende atuar, pois, só assim, conseguirá estabelecer uma estratégia de sucesso. A análise de mercado contempla os seguintes itens:

### **a. ESTUDO DOS CLIENTES**

Uma organização social só poderá produzir impactos significativos se tiver seu foco no público-alvo, ou seja, um conhecimento profundo e compromisso com seu cliente (KOTLER; ANDREASEN, 2003). Isto significa entender qual é o perfil do público em termos de: idade, renda, localização geográfica, nível cultural, estrutura familiar, formação profissional, e até em termos de necessidades e desejos, expectativas com relação ao mundo, à sociedade e à vida. Este entendimento pode ser obtido através de uma pesquisa de mercado que revele os dados sobre o público-alvo que são relevantes para o sucesso do empreendimento social.

Conhecendo o perfil deste público, também é importante mensurar seu tamanho total e a parcela que poderá ser atendida pela organização, de modo a ter uma expectativa do potencial de mercado, em termos de volume de produtos a vender ou distribuir, ou de serviços a prestar. Além disso, pode-se segmentar este público, de maneira a restringir o grupo de pessoas que serão atendidas, melhorando com isso a qualidade do serviço e a possibilidade de gerar maiores impactos, ou simplesmente evitando que a organização tenha problemas financeiros por tentar fazer um trabalho que exceda suas forças

Nesse item é necessário descrever os gostos e preferências dos clientes do e criando um diferencial para seu produto/serviço, em relação à concorrência:

**i. Público-alvo:**

- Para quem irá vender?
- Faixa etária, renda, gênero, onde moram?
- Se foram organizações: a quanto tempo no mercado? Qual o número de colaboradores?
- Disponibilidade de recursos para adquirir seus produtos?

**ii. Comportamento dos clientes:**

- O que leva a comprar?
- Com que frequência compram?
- Onde estão acostumados a comprar?
- Qual é o perfil psicográfico? (Psicografia é a ciência que utiliza a psicologia e a demografia para entender melhor os consumidores. Desta forma, os consumidores são divididos em diferentes grupos, com base no estilo de vida, na personalidade ou valores.

**iii. Área de abrangência:**

- Qual o tamanho do seu mercado?
- Qual o tamanho da região que você conseguirá abranger?
- Os clientes encontrarão com facilidade sua empresa?

**b. ESTUDOS DOS CONCORRENTES**

É verdade que no setor sem fins de lucro não existe concorrência como a conhecemos no setor privado lucrativo. Afinal, se um espaço já está ocupado por uma organização que faz um belo trabalho, o melhor é deixá-la continuar fazendo seu trabalho e procurar um outro espaço para ocupar. Pode-se inclusive desenvolver uma parceria com esta organização, de modo a trocar conhecimentos e experiências.

O Terceiro Setor tende a ser muito mais cooperativo que seu equivalente com fins de lucro. No entanto, uma organização hoje tem que conviver com um sem-número de organizações sem fins de lucro que têm objetivos sociais semelhantes, embora o padrão de qualidade do trabalho desenvolvido possa variar muito. Todas estas organizações competem pelos mesmos recursos de financiadores, pelas horas de trabalho de voluntários e conselheiros competentes e comprometidos, pela cooperação de empresas e pelo espaço na mídia para divulgar e até potencializar seu trabalho.

Nesse sentido, é importante desenvolver uma estratégia ou para destacar-se nesse sem-número de organizações sociais existentes, ou para unir esforços com organizações que sejam semelhantes em termos de missão, valores ou qualidade do trabalho. Finalmente, há outro tipo de concorrência, que é a concorrência do setor com fins de lucro. Os substitutos também podem ameaçar o desempenho da organização, na medida em que oferecem alternativas de ocupar o tempo ou os recursos financeiros dos envolvidos. Devem ser analisadas as alternativas com e sem fins de lucro existentes tanto para o público-alvo como para voluntários ou doadores.

Uma rede de parceiros pode potencializar de modo significativo o desempenho de uma organização social. Estes parceiros podem ser pessoas que trabalham como voluntários ou que atraem voluntários, empresas ou organizações que ajudam a divulgar o trabalho da organização ou que desenvolvem projetos conjuntos, unindo esforços em torno de objetivos comuns. A quinta força são os financiadores.

### **c. ESTUDO DOS FORNECEDORES**

Os fornecedores poderão ter maior ou menor poder de negociação, de acordo com a importância daquilo que fornecem para o produto ou serviço final. Os relacionamentos de parceria formados com fornecedores podem ser um fator de sucesso na viabilização do trabalho. É importante pensar que possibilidades existem de estabelecer relacionamentos de cooperação com os fornecedores da organização.

Este item deve conter informações sobre os fornecedores dos principais insumos para seu empreendimento, quais os preços praticados, prazo de entrega e condições de pagamento:

- Lista todos os fornecedores que você precisará;
- Especifique quais os produtos e serviços que necessitará deles
- Detalhe questões quanto a preços, prazos de entrega e de pagamento, garantia de continuidade da relação contratual.

## **7. PLANO ESTRATÉGICO**

A missão e a visão precisam ser implementadas, e para isso elas devem ser decompostas em objetivos estratégicos. Estes objetivos estratégicos devem estabelecer-se num prazo de um a três anos, e dizer respeito a:

- O volume de pessoas a atender;
- A divulgação da organização junto a seu público;
- Lançamento de nova linha de produtos ou serviços
- Impactos sociais desejados;



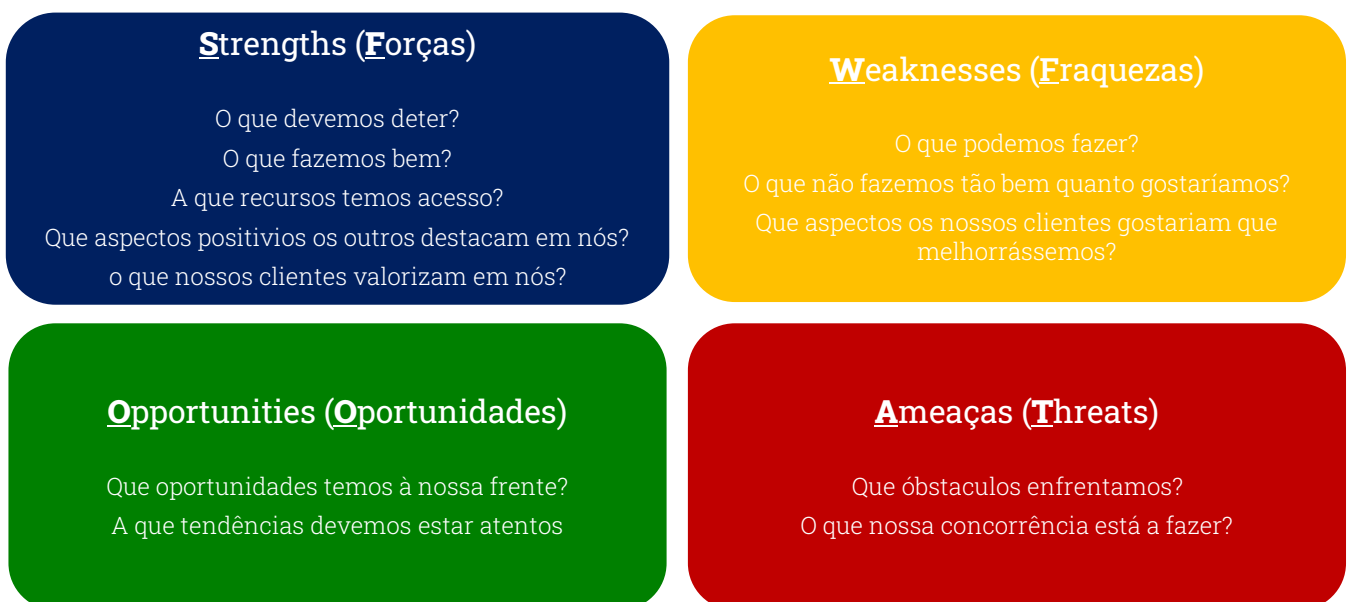
→ Definição dos segmentos de atuação.

Uma vez dentro da organização, ao implementar o plano de negócios, a equipe deverá dividir cada um dos objetivos em metas quantificáveis com prazo para serem cumpridas e respectivos responsáveis. No entanto, estas metas não precisam ser incluídas no plano de negócios.

É importante fazer uma análise das forças e fraquezas da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente, Análise SWOT (denominada também de análise FOFA, como resultado da abreviação de forças, oportunidades, fraquezas, ameaças). Ao fazer a análise SWOT, é importante escolher alguma organização bem-sucedida na área de atuação (benchmark) ou qualquer organização que se possa ter como referência.

A análise SWOT é efetiva quando feita em comparação com um ponto de referência, e não simplesmente analisando a organização por si mesma. Um empreendimento social também pode ter barreiras de entrada e saída, e estas devem ser destacadas na análise do ambiente externo. Entre as barreiras de entrada, podemos destacar: dificuldade de acesso e aceitação por parte do público-alvo; necessidade alta de recursos; necessidade de conhecimentos especializados; custos de mudança por parte do público-alvo, restrições governamentais, retaliação prevista por conta de determinado grupo social. Entre as barreiras de saída, destacamos os custos financeiros ou emocionais, o impacto gerado nos clientes, restrições de ordem governamental ou social.

**Figura 01: Exemplo de perguntas adotadas na análise SWOT (FOFA)**



**Fonte: Elaborada pelos autores**

#### **a. AMBIENTE INTERNO**

- **Pontos fortes:** variáveis internas e controláveis que propiciam uma situação favorável para a empresa, em relação ao seu ambiente.
- **Pontos fracos:** variáveis internas e controláveis que propiciam uma situação desfavorável para a empresa, em relação ao seu ambiente.

#### **b. AMBIENTE EXTERNO**

- **Oportunidades:** variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para empresa, desde que ela tenha condições e/ou interesse de usufruí-las.
- **Ameaças:** variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis.

### **8. PLANO DE MARKETING**

Um plano de marketing é um documento escrito que resume o que o profissional de marketing sabe sobre o mercado e que indica como a empresa planeja alcançar seus objetivos. O plano de marketing é um dos produtos mais importantes do processo de marketing, por fornecer direção e foco para uma marca, produto ou empresa.

A estratégia de marketing permite definir como sua empresa atingirá seus objetivos e metas e gerenciará seus relacionamentos com o mercado de maneira que obtenha vantagens sobre a concorrência. Ela consiste nas decisões necessárias para determinar a maneira pela qual o composto de marketing, isto é, os cinco principais elementos de marketing (produto, preço, praça, promoção, pessoas) são combinados simultaneamente:

#### **a. PRODUTO:**

O produto deve ser descrito em termos de características técnicas, embalagem, apresentação e serviços ao cliente, como garantias, suporte e serviços pós-compra. No caso da prestação de um serviço, é preciso definir quais serviços serão oferecidos, especificando em que consistirá o processo de trabalho de cada um.

Consideramos aqui o produto como sendo um bem tangível (produto) ou intangível (serviço). Um produto é o bem que é ofertado numa transação comercial e deve dispor de características essenciais às necessidades do consumidor. Para que os produtos possam ser mais atrativos, mais competitivos e encantar mais o cliente, muitos deles são ofertados com benefícios extras, como garantia, entrega gratuita, instalação gratuita, embalagens diferenciadas etc.

**b. PREÇO:**

Muitas organizações sem fins de lucro consideram que todos os produtos ou serviços devem ser oferecidos gratuitamente. No entanto, hoje sabemos que o preço tem um conteúdo informacional para o consumidor; assim, ele pode associar a gratuidade com pouca qualidade ou pouca importância. Se possível, é importante estabelecer algum custo para o consumidor, de maneira a gerar nele compromisso com o trabalho desenvolvido, mesmo que este custo não seja financeiro. Além disso, o fato de cobrar, mesmo que seja um valor reduzido, pelos produtos ou serviços, pode ajudar a organização a atingir a sustentabilidade, permitindo-lhe sobreviver apenas de seus próprios produtos e serviços.

**c. PRAÇA:**

Muitas vezes o sucesso de um empreendimento social pode estar em sua localização, em razão da proximidade do público ou dos voluntários potenciais. Outras vezes, pode estar focado numa boa rede de distribuição, que permita a máxima penetração de mercado para um determinado produto. Em todos os casos, é preciso pensar a estratégia que se usará em termos de vendas no caso dos produtos e serviços da organização.

Praça diz respeito a como será a operacionalização do seu negócio, ou seja, como o produto será colocado à disposição do seu cliente. A localização e estrutura adequadas, canais de distribuição de seu produto ou serviço, relação com fornecedores serão determinantes para levar ao cliente o que ele necessita.

Os canais de distribuição, por exemplo, são vários e podem ser realizados diretamente para o usuário final, ou através de distribuidores, representantes, varejistas. Ou seja, uma fábrica de roscas e doces, por exemplo, pode vender seus produtos para distribuidores e varejistas. Outras, já vendem diretamente para os consumidores finais, através de feiras e entregas domiciliares. A escolha do canal dependerá do seu negócio e da facilidade de distribuição de seus produtos para o seu mercado.

**d. PROMOÇÃO:**

A organização deve planejar como comunicará sua missão, seus valores, suas crenças, e o programa de atividades que planejou não só entre seus clientes, mas também entre seus funcionários e voluntários, sua rede de parceiros, a comunidade de financiadores, a mídia, a sociedade. Desenvolver uma marca forte é um fator crítico de sucesso para um empreendimento social, pois isso facilita a atração de financiamento, de voluntários, de personalidades representativas da sociedade.

A promoção tem a função de estimular a demanda relacionando serviços às necessidades e desejos de seus clientes. A informação que deve ser repassada deve basear-se nas necessidades de seus clientes e através dos corretos canais de comunicação. A chave do sucesso está em atrair e reter a atenção do consumidor.

## 9. PLANO OPERACIONAL

Descreve como a organização será estruturada internamente, do ponto de vista de sua capacidade de produzir e vender, equipamentos necessários, leiaute e do ponto de vista dos seus recursos humanos, identificando o tamanho da equipe, a estrutura de cargos e as qualificações que os funcionários devem ter. A sugestão é a seguinte subdivisão:

### a. LAYOUT

→ Descrever o arranjo físico (disposição física e necessidades de recursos)

**Exemplo:** a empresa contará com a seguinte estrutura física: 3 escritórios, 2 salas, 1 banheiro etc.

### b. CAPACIDADE INSTALADA

- Qual será a capacidade máxima de produção (ou serviços) e comercialização?
- Qual será o volume de produção (ou serviços) e comercialização iniciais?

**Exemplos:** A capacidade máxima inicial de prestação de serviços será de 30 atendimentos semanais, totalizando 120 atendimentos mensais e espera-se que a empresa atinja a capacidade de prestação de 50 atendimentos semanais, a partir do segundo ano de funcionamento, totalizando assim 200 atendimentos mensais e 2400 atendimentos anuais.

### c. NECESSIDADE DE PESSOAL

- Descrever a quantidade de colaboradores ou voluntários que serão necessários;
- Descrever o grau de formação e requisitos necessários (formação etc.).

## 10. PLANO FINANCEIRO

Serve como base para a tomada de decisões para analisar a viabilidade econômico-financeira da abertura da organização. Auxilia o empreendedor a estabelecer as metas financeiras de curto e longo prazo que serão estratégicas para alcançar os objetivos do seu negócio. Os demonstrativos e projeções financeiros são semelhantes aos realizados nas projeções de negócios com fins de lucro. No entanto, é preciso prestar atenção para a terminologia específica aprovada.

Os pontos mais importantes a respeito da terminologia específica e outras questões do planejamento financeiro:

- **Investimentos:** investimento inicial para abertura;
- **Custos fixos:** custos que todo mês são os mesmos valores;
- **Custos variáveis:** custos que variam conforme utilização no mês;

- **Demanda anual:** quantidade de venda prevista no ano:
- **Preço (médio) de venda:** preço médio dos produtos.

#### **a. DEMONSTRATIVO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO**

Após reunir as informações sobre as estimativas de faturamento e os custos totais (fixos e variáveis), é possível projetar o resultado da empresa para um determinado período, verificando se ela possivelmente irá operar com lucro ou prejuízo. Trata-se de projeção de um Demonstrativo de Resultado do Exercício, que pode ser representado, de forma simplificada, conforme a Tabela 1.

<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>R\$</b>	<b>%</b>
<b>1. Receita Total com Vendas</b>		
<b>2. (-) Custos Variáveis Totais</b>		
<b>3. Margem de Contribuição (1 – 2)</b>		
<b>4. (-) Custos Fixos Totais</b>		
<b>5. Resultado Operacional (Lucro ÷ Prejuízo) (3 – 4)</b>		

#### **b. INDICADORES DE VIABILIDADE**

A partir das informações acerca dos investimentos totais necessários para abertura do negócio e do Demonstrativo de Resultado de Exercício projetado, é possível calcular alguns importantes indicadores de viabilidade do negócio. Entre eles, estão o Ponto de Equilíbrio, a Lucratividade, a Rentabilidade e o Prazo de Retorno dos Investimentos.

#### **c. PONTO DE EQUILÍBRIO (PE)**

O ponto de equilíbrio representa o quanto sua empresa precisa faturar para pagar todos os seus custos em um determinado período.

**COMO CALCULAR:**

$$PE = \text{Custo Fixo Total} \div \text{Índice da Margem de Contribuição} *$$

$$* \text{Índice da Margem de Contribuição} = \text{Margem de Contribuição} \div \text{Receita Total}$$

#### **d. LUCRATIVIDADE**

É um indicador que mede o lucro líquido em relação às vendas. É um dos principais indicadores econômicos das empresas, pois está relacionado à sua competitividade.

**COMO CALCULAR:**

$$\text{Lucratividade} = (\text{Lucro Líquido} \div \text{Receita Total}) \times 100$$

**e. RENTABILIDADE**

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

**COMO CALCULAR:**

$$\text{Rentabilidade} = (\text{Lucro Líquido} \div \text{Investimento Total}) \times 100$$

**f. PRAZO DE RETORNO DO INVESTIMENTO**

Assim como a rentabilidade, também é um indicador de atratividade. Indica o tempo necessário para que o empreendedor recupere o que investiu em seu negócio.

**COMO CALCULAR:**

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

## **11. CONCLUSÕES**

Com esta leitura, percebemos que é fundamental que todas as organizações desenvolvam seus planos de negócios e aprendam a trabalhar baseadas em um plano. O plano de negócios é o instrumento que garante que a organização trabalhará de maneira planejada, programada e coordenada, procurando gerar alto impacto e utilizando os recursos disponíveis com o máximo de eficácia.

## REFERÊNCIAS

- KOTLER, P.; ANDREASEN, A. **Strategic Marketing for Nonprofit Organizations**. New Jersey: Prentice Hall, 2003.
- RAMAL, S. A. **Proposta de plano de negócios para empreendimentos sociais**. Disponível em: [http://www.genesis.puc-rio.br/media/biblioteca/Proposta\\_de\\_Plano\\_de\\_Negocios.pdf](http://www.genesis.puc-rio.br/media/biblioteca/Proposta_de_Plano_de_Negocios.pdf). Acesso em 26 de dez. 2020.
- RAMAL, S. A., A.; RAMAL, C.; HOCHMAN C. S. **Construindo Planos de Negócios**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.