PLANO DE NEGÓCIO/ EMPREENDIMENTO SOCIAL

Especialista: Roberto S. Bichueti
Bolsista: Felipe Cavalheiro Zaluski

12/01/2022

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 da 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)

INTRODUÇÃO

- “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 pode trabalhar com mais eficácia no futuro próximo, melhorando os 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.

EXISTEM DIVERSOS PÚBLICOS INTERESSADOS NO PLANO DE NEGÓCIOS/EMPREENDIMENTO

- Os voluntários, sócios ou empreendedores **precisam entender qual o impacto social que a organização se propõe a gerar**, para decidir se a organização se afina com suas aspirações sociais, e se é através dela que pode ser realizado seu trabalho em prol da sociedade.

- Os financiadores potenciais de **uma organização podem ter uma visão mais abrangente do trabalho que será realizado**, além de mostrar-lhes que está preparada para aplicar de maneira inteligente os recursos que receber.

- 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, consequentemente, o que se espera de seu trabalho.

- Toda 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**.

ESTRUTURA DO PLANO DE NEGÓCIOS

1. Sumário Executivo.

2. Descrição das Linhas Gerais do Empreendimento:
2.1. Oportunidade de trabalho detectada;
2.2. Como atender essa oportunidade;
2.3. Missão;
2.4. Visão;
2.5. Valores.

3. Análise de Mercado:
3.1. Estudo dos Clientes
3.2. Estudo dos Concorrentes
3.3. Estudo dos Fornecedores

4. Plano Estratégico:
4.1. Objetivos Estratégicos
4.2. Análise Estratégica

5. Plano de Marketing:
5.1. Produto;
5.2. Preço;
5.3. Praça;
5.4. Promoção.

6. Plano Operacional:
6.1. Layout;
6.2. Capacidade Instalada;
6.3. Necessidade de Pessoal.

7. Plano Financeiro:
7.1. Demonstrativo de Resultado do Exercício;
7.2. Indicadores de Viabilidade.

1. SUMÁRIO EXECUTIVO

- 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.

- **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.

2. 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.

2. DESCRIÇÃO DAS LINHAS GERAIS DO EMPREENDIMENTO

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.

3. 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**.

3.1. ESTUDO DOS CLIENTES:

Público Alvo:

- Para quem você irá vender?
- Faixa etária, renda, gênero, onde moram?
- Se forem organizações: a quanto tempo no mercado? Qual é o número de colaboradores?
- Disponibilidade de recursos para adquirir seu produto.

Área de abrangência:

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

3.1. ESTUDO DOS CLIENTES:

Comportamento dos clientes:

- O que os 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.

3.2. ESTUDO DOS CONCORRENTES:

- É verdade que no setor sem fins de lucro **não existe concorrência como a conhecemos no setor privado lucrativo**. Pois, 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**.

- **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.

3.2. ESTUDO DOS CONCORRENTES:

- 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 lucrativos. Os substitutos também podem ameaçar o desempenho da organização, na medida em que oferecem outras alternativas de ocupar o tempo ou os recurso 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.

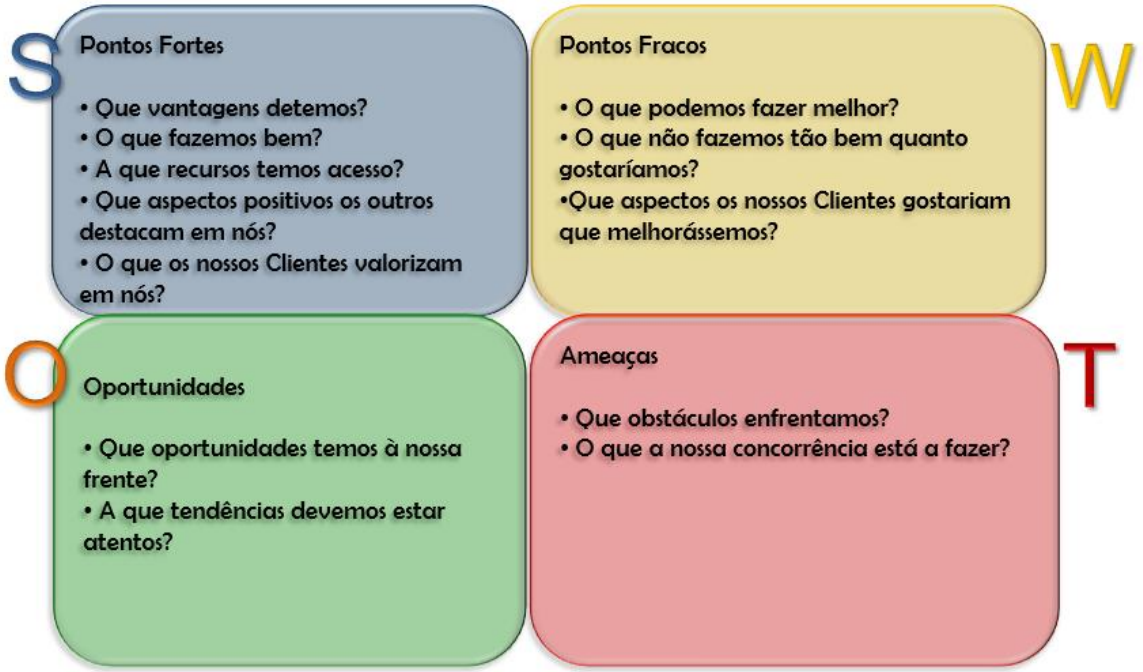
3.3. ESTUDO DOS FORNECEDORES:

- **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:
  - **Liste 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.

ANALISE "SWOT"

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.



5. 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.

5.1. 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.

5.2. 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

5.3. 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.

- 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.

5.4. 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

- 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**.

6. PLANO OPERACIONAL

- Descreve **como a organização será estruturado o empreendimento** 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) Leiaute:	b) Capacidade instalada:	c) Necessidade pessoal:
• Descrever o arranjo físico (disposição física e necessidades de recursos)	• Qual será a capacidade máxima de produção (ou serviços) e comercialização? • Qual será o volume de produção (ou serviços) e comercialização iniciais?	• Descrever a quantidade de colaboradores ou voluntários que serão necessários; • Descrever o grau de formação e requisitos necessários (formação acadêmica, etc.).

7. 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:

7. PLANO FINANCEIRO

1. INVESTIMENTO:
Investimento inicial para abertura

2. CUSTOS FIXOS:
Custos que todo mês têm o mesmo valor

3. CUSTOS VARIÁVEIS
Custos que variam conforme utilização no mês

4. DEMANDA ANUAL:
Quantidade de venda prevista durante o ano

5. PREÇO (MÉDIO) DE VENDA:
Preço médio dos produtos

7.1. 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 abaixo**:

Descrição	R$	%
1. Receita total com vendas		
2. (–) Custos variáveis totais		
3. Margem de contribuição (1 – 2)		
4 (–) Custos fixos totais		
4. Resultado operacional (Lucro / Prejuizo) (3 – 4)		

7.2. INDICADORES DE VIABILIDADE

a. 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:

- Rentabilidade = **(Lucro Líquido / Investimento Total) x 100**

7.2. INDICADORES DE VIABILIDADE

b. 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:

- Prazo de Retorno do Investimento = **Investimento Total / Lucro Líquido**

7.2. INDICADORES DE VIABILIDADE

c. PONTO DE EQUILÍBRIO:

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

Como calcular:

- PE = **Custo Fixo Total / Índice da Margem de Contribuição (*)**

(*) Índice da Margem de Contribuição = (Margem de Contribuição / Receita Total)

7.2. INDICADORES DE VIABILIDADE

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:

- Lucratividade = **(Lucro Líquido / Receita Total) x 100**

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. 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.

INCUBADORA SOCIAL
UFSM

UFSM
Pró-Reitoria de
Extensão