

MANUAL DO PLANO DE NEGOCIOS

CONTEÚDO

Página

Apresentação.....	02
Tarefas do plano de negócios e Características do Comportamento Empreendedor.....	09
TAREFA 1: Etapas que antecedem a elaboração de um plano de negócios.....	14
TAREFA 2: Introdução.....	10
TAREFA 3: Descrição do negócio.....	22
TAREFA 4: Clientes.....	26
TAREFA 5: Descrição dos produtos ou serviços.	33
TAREFA 6: Concorrência.....	38
TAREFA 7:Localização :.....	46
TAREFA 8: Determinação de preço.....	51
TAREFA 9: Métodos de "marketing"	56
TAREFA 10: Pessoal chave.....	63
TAREFA 11: Fornecedores.....	68
TAREFA 12: Manufatura e produção.....	71
TAREFA 13: Projeção devendas	73
TAREFA 14: Viabilidade econômica / financeira..	79
TAREFA 15: Apêndice.....	86

APRESENTAÇÃO

Nas páginas seguintes você estará envolvido na elaboração de um trabalho extremamente importante para aqueles que desejam percorrer o caminho que os separa de uma meta.

Este manual foi elaborado para sinalizar esse caminho.

Apesar de algumas pessoas acharem o planejamento cansativo, pois não estão habituadas a esse tipo de tarefa, percebem, ao seu final, que a recompensa pela dedicação e atenção dadas a ela se materializa em uma série de descobertas a respeito da empresa e do mercado onde atuam ou irão atuar.

Muitos empresários são induzidos a fazer um plano de negócios porque foram convencidos de que é a forma mais segura de garantir o financiamento de um projeto junto a um banco.

Outros resolvem fazê-lo porque gostariam de submeter a um possível sócio capitalista o seu plano de expansão, garantindo assim uma parceria junto a um investidor .

Alguns o fazem influenciado por um consultor, ou mesmo por um contador que tenha sugerido que uma empresa precisa de um plano, pois é um indicador de que há ali organização e um direcionamento, trazendo maior credibilidade ao negócio.

Apesar de serem razões importantes, entendemos que os empreendedores são pessoas automotivadas, acostumadas a estabelecer suas próprias metas, não assumindo compromissos simplesmente para contentar terceiros.

Ao elaborar um plano de negócios, o empreendedor aprenderá muito mais a respeito do seu ramo de atividade e do seu mercado. Ele terá, a partir do plano, um controle muito maior sobre sua empresa, além de conseguir competitividade ao buscar informações sobre uma série de questões levantadas no roteiro de um plano de negócios.

Ao se dedicar às tarefas que estão aqui contidas, você irá eliminar os planejamentos instintivos que muito prejuízo têm trazido às pessoas que iniciam um negócio sem um plano claro e sem buscar as informações que um empreendedor precisa ter antes de se lançar a um novo projeto ou mesmo à ampliação do atual.

Ao longo destes dias em que procuramos praticar os comportamentos que caracterizam a trajetória das pessoas bem-sucedidas, percebemos claramente a importância das metas nessa caminhada.

Entretanto, que utilidade terá uma meta estabelecida se não criarmos um plano de ação que funcione como guia, como mapa, nesta caminhada rumo ao sucesso?

Ao vivenciarmos o módulo de Estabelecimento de Metas, percebemos que as metas são sonhos com prazo determinado. E não passarão de sonhos se não estivermos dispostos a agir.

E isso implica ter garra, persistência e comprometimento, mesmo diante da "oposição e/ou de resultados inicialmente desanimadores.

Nesta altura do seminário, após ter ficado bem claro dentro de nós a palavra meta, surge à inquietação sobre o nosso desempenho pós-

EMPRETEC, principalmente porque agora percebemos que as ferramentas para vencer a inércia e conquistar o sucesso estão em nossas mãos.

Como disse Henry Ford, "se você pensa que pode, ou pensa que não pode, em ambos os casos você está certo",

Caso pensamento semelhante esteja percorrendo a sua mente, informamos que este seminário não foi concebido com o objetivo de apenas mostrar o que os empreendedores de sucesso fazem, mas também como o fazem.

Ao finalizar este trabalho, perceberá a verdade contida na afirmação acerca do aumento de 60% de chances de um negócio dar certo a partir do momento em que colocamos as idéias por escrito, através da elaboração de um Plano de Negócios. Ele o conduzirá do ponto de partida à meta final. Será um roteiro que o guiará de um conceito preliminar de negócio a uma empresa vencedora, sem deixar de dar a você uma noção clara dos obstáculos que enfrentará e das alternativas que poderá escolher ao tomar uma decisão norteada por um plano.

Sendo você uma pessoa que quer utilizar o seu talento para conquistar o sucesso, e com a percepção de que só o melhor é o suficiente, o envolvimento na preparação de um plano de negócios poderá ser o fator determinante entre o sucesso e o fracasso.

Ao preencher todas as tarefas deste Manual do Plano de Negócios, estará, sem dúvida, muito mais apto a compreender todas as Características de Comportamento Empreendedor -CCEs -de que

necessita para atingir as suas metas de sucesso. Você perceberá também que um planejamento é uma trilha, e não um trilho, e que deverá ser monitorada constantemente para garantir sucesso perene, pois descansar nos louros de um sucesso inicial poderá ser fatal.

Não podemos esquecer que um mundo em constante mutação irá gerar mudanças nos hábitos de seus clientes, exigindo uma constante vigilância para estar sempre na vanguarda do atendimento dessas novas necessidades.

Ao dedicar-se ao planejamento, e concluí-lo, você terá em mãos um mapa bem sinalizado que deverá ser constantemente consultado e revisado, "levando em conta os resultados obtidos e mudanças circunstanciais" no cenário empresarial onde você está inserido.

Apesar de sermos contrários à tese de que a principal motivação do empresário para fazer um plano seja o aumento substancial da possibilidade de se conseguir um financiamento bancário, não podemos deixar de admitir que os bancos estão cada vez mais interessados em analisar os planos de negócios elaborados pelas empresas, pois através do conteúdo de um plano avaliarão, com maior consistência, a viabilidade de um negócio e a capacidade gerencial de seus condutores.

Este manual se destina a auxiliá-lo a criar tal plano. Quando tiver concluído, terá em mãos um rico material que servirá de alicerce para tomar decisões.

Ao voltar a sua empresa, deverá incluir todas as informações complementares de que não dispõe no momento.

A fase da coleta de dados é a primeira fase da elaboração do plano de negócios.

O objetivo dessa fase é reunir todas as informações possíveis para subsidiar sua decisão, seja para abrir um novo negócio ou ampliar um já existente.

Você perceberá que não precisa ser um especialista para isso.

Entretanto é preciso que se comprometa a examinar cuidadosamente as questões levantadas neste trabalho e colocá-las por escrito de forma clara e objetiva.

Aconselhamos que faça a tarefa complementar com bastante esmero, dedicando-se a buscar as informações necessárias ao complemento desse trabalho.

Independente do objetivo que este Plano de Negócios tenha para você é importante fazê-lo bem feito.

Escrevemos este manual para servir de orientação prática. Um passo-a-passo que permitirá a você a preparação de um plano, não importa que o objetivo seja a obtenção de um empréstimo, a abertura de um novo negócio ou a expansão do atual.

O que desejamos esclarecer é que não importa que objetivo esteja em sua mente, é nossa intenção que o plano sirva de bússola na caminhada que deverá fazer entre o ponto em que está hoje e a distância que o separa de sua meta.

Este plano é constituído de 15 tarefas e o seu preenchimento poderá ser facilitado a partir das informações e orientações de preenchimento abaixo.

Estrutura das tarefas

- Um texto introdutório em que são feitas considerações sobre os aspectos abordados naquele tópico e acerca das informações que o empreendedor deve utilizar na hora em que estiver elaborando a tarefa em questão, no seu plano de negócios.
- Um exemplo de tarefa pronta gerada por alguém que tenha seguido o mesmo roteiro deste manual, constituindo-se na aplicação prática das orientações recebidas.
- Espaço destinado à redação que o participante fará daquela tarefa, em seu Plano de Negócios, localizado logo após o exemplo.
- É constituídas por planilhas pautadas, muitas delas apresentando tópicos que orientam o seu preenchimento.
- Um cronograma que permitirá ao participante fazer um plano com prazo definido, incluindo as atividades necessárias à sua execução e o nome do responsável pela obtenção das informações.
- Outro fato importante a ressaltar neste manual é que incluímos, sempre que autorizados pelos titulares das empresas reais citadas, informações retiradas de seus planos de negócios.
- No entanto, os nomes constantes nos exemplos são fictícios.
- Você não deve copiar os exemplos, mesmo que lhe pareçam bons.
- Eles foram colocados ali para facilitar o seu entendimento e, como cada caso é um caso, você deve tratar o seu da maneira mais real possível, colocando informações bem reais de sua empresa, pois, se não o fizer, poderá prejudicar a

- fidelidade e credibilidade de seu trabalho.
- Quando você tiver concluído o seu plano de negócios, experimente sacar as folhas que houver redigido, agrupando-as num bloco e lendo-as por completo.
 - Ao fazer isso, irá perceber o plano no seu todo e notará uma sequência lógica entre as tarefas e a interdependência e complementaridade que as liga.
 - Finalmente, afirmamos que este não é um livro comum. Também não é para ser apenas lido.
 - É um roteiro que deverá ser complementado, como afirmamos no início.
 - E, mais ainda, deverá ser o "mapa rodoviário" ou o "plano de vôo" constantemente consultado com o objetivo de levá-lo por caminhos corretos à consecução de suas metas.

Tudo isso exigirá de você investimento de mais tempo, determinação, dedicação, disciplina, comprometimento, persistência e garra necessários à decisão de passar do pensamento à ação, de arregaçar as mangas e procurar moldar o futuro que você almejou.

Bom Trabalho!

TAREFAS DE PLANEJAMENTO EMPRESARIAL E CARACTERÍSTICAS DO COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR

Como deve ter observado, dividimos o processo global de preparação de um plano de negócios em 15 tarefas: este manual lhe mostrará cada uma delas, de modo que possa preparar um plano completo.

Contudo, o sucesso empresarial não consiste apenas em habilidades específicas tais como contabilidade, "marketing", manufatura, etc. É também essencialmente importante que tenha certas características de comportamento empreendedor (CCE)

A fim de mostrar-lhe quais são e como estão associadas com as tarefas mais familiares para o início e operação de um negócio, relacionamo-las com as várias partes do plano de negócios.

Enquanto estiver trabalhando nas tarefas envolvidas na criação de seu plano, terá também a oportunidade de identificar estas características, colocá-las em prática durante a execução das tarefas e avaliar seu próprio nível obtido em cada uma delas.

Tarefa do plano	CCEs	Comportamento
1. Etapas que antecedem a elaboração de um plano de negócios	Correr riscos calculados Estabelecimento de metas	Calcular deliberadamente os riscos e avaliar as alternativas Ter metas clara e específica de longo prazo
2. Introdução	Persuasão e rede de contato	Utilizar estratégias deliberadas para persuadir os outros
3. Descrição do negócio	Correr riscos calculados	Calcular deliberadamente os riscos e avaliar alternativas

<p>4. Clientes</p>	<p>Busca de oportunidades e iniciativa</p> <p>Busca de informações</p>	<p>Identificar oportunidades únicas para iniciar um novo negócio, obter financiamento equipamentos, espaço para trabalhar ou assistência.</p> <p>Buscar pessoalmente informações sobre clientes, fornecedores ou concorrentes.</p>
<p>Descrição dos produtos ou serviços</p>	<p>Exigência de qualidade e eficiência</p> <p>Busca de oportunidades e iniciativa</p>	<p>Tomar medidas para atender ou exceder os padrões de qualidade</p> <p>Tomar medidas para estender o negócio a novas áreas, produtos ou serviços.</p>
<p>6. Concorrência</p>	<p>Persistência</p> <p>Busca de Informações</p>	<p>Tomar medidas repetidas vezes ou mudar de estratégia afim de enfrentar desafios ou superar obstáculos</p>

7. Localização	Busca de informações	Buscar pessoalmente informações sobre clientes, fornecedores ou concorrentes
8. Determinação de preços	Persuasão e redes de contato Planejamento e monitoramentos sistemáticos	Utilizar estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros Manter registros financeiros e utilizá-los para tomar decisões
9. Métodos de "Marketing"	Persuasão e redes de contato	Utilizar estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros
10. Pessoal-Chave	Comprometimento	Fazer sacrifícios pessoais ou esforços extraordinários para a realização de um trabalho
11. Fornecedores	Busca de informações	Fazer pesquisas pessoais sobre como fornecer seus produtos ou serviços

<p>12. Manufatura e produção</p>	<p>Exigência de qualidade e eficiência Planejamento e monitoramento sistemáticos</p>	<p>Encontrar maneiras de fazer as coisas melhor, mais rápido e mais barato Dividir tarefas maiores em subtarefas Revisar o plano periodicamente, para avaliar a performance ou fazer mudanças necessárias</p>
<p>13. Projeção de vendas</p>	<p>Busca de informações</p>	<p>Buscar pessoalmente informações sobre clientes, fornecedores ou concorrentes</p>
<p>14. Viabilidade econômica/financeira</p>	<p>Planejamento e monitoramento sistemáticos</p>	<p>Manter os registros financeiros e utilizá-los para tomar decisões de negócios Dividir tarefas maiores em subtarefas</p>
<p>15. Apêndices</p>	<p>Busca de informações</p>	<p>Buscar e documentar informações comprobatórias</p>

É óbvio que cada uma destas tarefas requer mais do que apenas as CCE com que a designamos. Você necessitará destas CCEs durante toda sua vida de negócios e não apenas no momento da realização das tarefas para a preparação de seu plano de negócios.

Entretanto, nós as resumimos para esclarecer o que são e para dar-lhe a oportunidade de identificá-las e colocá-las em prática.

TAREFA 1

ETAPAS QUE ANTECEDEM A ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS CORRER RISCOS CALCULADOS ESTABELECIMENTO DE METAS

Esta seção do plano de negócios lhe permitirá fazer uma avaliação preliminar dos riscos envolvidos.

Mais da metade dos novos negócios fracassa.

O seu fracassará?

Uma vez avaliados os riscos envolvidos, cabe uma outra pergunta fundamental: quais são as principais metas que pretendo atingir com este plano de negócios?

Um plano é um caminho para se atingir uma meta, portanto você já deve definir claramente quais são suas metas empresariais.

1. Avaliação Preliminar

O objetivo da elaboração de um plano de negócios é reunir um conjunto de informações necessárias para se ter uma empresa bem-sucedida.

Por isso, um empreendedor deve analisar alguns aspectos para saber se sua idéia de negócio é, em princípio, viável ou não, para depois tomar a decisão de seguir em frente buscando mais informações e organizá-las em um plano de negócios.

A primeira pergunta é: por que esta empresa promete ter sucesso?

No módulo de busca de oportunidades vimos que todo negócio visa atender a uma necessidade, e uma idéia não vale nada se alguém não está disposto a pagar por ela.

Como já disse Thomas Edison, "o que não se pode vender, não quero nem inventar".

À medida que você for amadurecendo sua idéia de empresa, não se esqueça de fazer ao menos uma avaliação prévia dos seguintes fatores:

- **A. Mercado consumidor** -um negócio bem-sucedido é constituído por uma das seguintes características:

Uma nova maneira de satisfazer a uma necessidade: pode ser através de um novo produto ou serviço.

Por exemplo, a necessidade de as empresas divulgarem seus produtos e serviços é antiga, mas fazê-lo através da Internet é algo recente.

Outro exemplo é o "tamagochi", que atende à necessidade das crianças de ter um bicho de estimação, o que é tão antigo quanto à

humanidade. Fazê-lo através de um dispositivo eletrônico foi uma novidade que levou a empresa que o lançou a ter um sucesso enorme.

- **Um mercado mal atendido ou novo:** conversar com clientes em potencial e saber das suas insatisfações podem ser muito produtivos.
- As editoras de guias para "softwares" encontraram esse filão ao se darem conta de que muitos usuários reclamavam da dificuldade de entender os manuais originais e da necessidade de terem exemplos simples de como utilizar os comandos dos programas.
- **Um mercado em expansão.** Uma empresa pode crescer, em princípio, devido a duas situações: o mercado está expandindo (aumento da demanda) ou ela está conquistando mercado de seus concorrentes. No primeiro caso, a possibilidade de sucesso é muito maior, pois os clientes "puxam" as vendas e os concorrentes tendem a ser menos agressivos, pois todos estão ganhando. No segundo caso, deve-se ter presente que é possível ganhar dinheiro em mercados estagnados ou recessivos, mas isto implica em um esforço muito bem estudado de posicionamento da empresa. Por exemplo, se você trabalha no ramo de construção civil e o número de construções novas está caindo, pode-se redirecionar a empresa para o mercado de reformas.
- **B. Concorrência** -qual é a quantidade de concorrentes? Você pode estar entrando em um mercado oligopolizado, onde um número reduzido

de empresas lideram o mercado e determinam as regras do jogo. Um exemplo claro disto é o mercado de amortecedores no Brasil, controlado por um número reduzido de fabricantes de grande porte. Empresas de pequeno e médio porte que atuavam no mercado de condicionamento de peças enfrentaram ataques poderosos por parte desses fabricantes, como a estratégia de comprar amortecedores usados nas oficinas e inutilizá-los para evitar que fossem reconicionados.

No outro extremo encontramos o que se chama de mercado fragmentado, em que há muitas empresas atuando e nenhuma assumindo uma liderança que permita controlar o funcionamento desse mercado. Um exemplo disto seria o mercado de confecções populares, em que existem milhares de empresas de pequeno porte atuando.

Esse mercado permite que você possa entrar sem enfrentar, em princípio, uma guerra com concorrentes com um poder de barganha maior que o seu.

C. Fornecedores: devemos estar atentos à quantidade e confiabilidade dos fornecedores que iremos utilizar em nosso negócio. Há alguns anos houve uma espécie de "febre" de abertura de pequenas empresas para a fabricação de fraldas descartáveis. Muitas pessoas que iniciaram este negócio descobriram, depois de ter adquirido os equipamentos, que havia apenas um fornecedor para uma das matérias-primas utilizadas, e a quantidade a ser fornecida estava limitada a quotas determinadas por ele, inviabilizando muitas das novas empresas.

Cl.D. Experiência: se o empreendedor possuir

experiência prévia no ramo onde pretende atuar, ou uma boa vivência como gerente de empresa, com certeza terá mais chances de sucesso, evitando erros básicos e conseguindo um melhor desempenho da sua equipe de trabalho.

- **E. Recursos envolvidos:** não basta ter uma boa idéia, é preciso também ter capital. Os investidores e bancos costumam pedir uma contrapartida por parte do empreendedor, como forma de compartilhar os riscos envolvidos. Dificilmente alguém apoiará um projeto do tipo "eu entro com a idéia e você com o dinheiro". Portanto, uma avaliação prévia dos recursos que você possui e dos recursos necessários para implementar o negócio lhe será útil para definir se terá condições de implantá-lo sozinho ou de captar os recursos adicionais necessários.

2. Estabelecimento de metas

A pergunta básica é: "quais as metas que pretendo alcançar com este plano de negócios?" Um plano é a determinação de COMO pretendemos alcançar nossas metas, portanto, antes de escrevê-lo, devemos ter muita clareza com relação a elas.

Lembre-se de que metas devem ser:

eSpecificas

Mensuráveis

Alcançáveis

Relevantes

Temporais

Tarefa 2

INTRODUÇÃO

PERSUASÃO E REDES DE CONTATO

Após ter concluído a elaboração do plano de negócios, caberá a você "vendê-lo" a outras pessoas.

O tempo é algo muito valioso para os empreendedores e pessoas que atuam no mundo dos negócios em geral.

Mesmo que você tenha dedicado meses à elaboração de um plano de negócios, é possível que ele seja descartado por um investidor em menos de cinco minutos.

Portanto, se você não causar uma boa impressão nesses minutos cruciais, todo o seu trabalho poderá ser perdido.

Os aspectos mais importantes de seu plano devem chamar a atenção até mesmo do mais casual dos leitores.

Com certeza, um documento bem escrito e bem apresentado causará uma primeira impressão sólida e positiva.

O objetivo da introdução é apresentar uma síntese clara, objetiva e atraente de seu negócio, para motivar o leitor a se embrenhar no restante do plano.

Por este motivo, a introdução do plano de negócios aparece em primeiro lugar no documento pronto, mas é a última coisa que nós iremos fazer na sua elaboração, após ter feito uma análise criteriosa de todos os aspectos apresentados no plano.

De forma sucinta, você precisa dizer que:

- Seu conceito básico de negócio faz sentido;
- Sua empresa foi bem planejada;
- O gerenciamento possui a experiência e a competência necessárias;
- Existe um mercado alvo bem definido;
- Sua empresa apresenta boas vantagens competitivas;
- .Suas projeções financeiras são realistas;
- É uma boa oportunidade de negócio para quem está lendo.
- A ênfase em um ou outro aspecto vai depender da pessoa para a qual estamos dirigindo o plano de negócios. Por exemplo, bancos têm maior interesse na experiência do empreendedor e na consistência das projeções financeiras.

A Gráfica Real Ltda. é uma empresa sediada em Porto Alegre -RS, presta serviços gráficos para empresas situadas na região da "grande Porto Alegre" (municípios de Canoas, São Leopoldo e Novo Hamburgo).

Existem hoje nos Estados Unidos mais de 30.000 gráficas rápidas, e as maiores redes de franquia desse setor começaram a entrar no mercado brasileiro há quatro anos, no eixo Rio -São Paulo. Nossa empresa foi fundada após uma pesquisa de mercado feita há dois anos, envolvendo fornecedores de equipamentos, franqueadores e consultores do setor gráfico no Brasil e nos Estados Unidos.

Nossa meta é o desenvolvimento de uma rede de franquia brasileira de forma profissional, o que nos tem levado a agir com cautela, adquirindo, primeiro,

experiência no ramo gráfico com uma unidade piloto, para depois abrir uma filial fora de Porto Alegre, que servirá de modelo para a expansão da rede.

Nosso público-alvo são empresas públicas e privadas que necessitam de impressos em cores em lotes inferiores a 5 mil unidades, a preços unitários e prazos mais reduzidos que os praticados pelas gráficas tradicionais.

A concorrência direta da Gráfica Real é classificável em dois grupos: redes de franquia de "quick print" (gráficas rápidas) e gráficas do sistema tradicional que trabalham com "off-set".

Comparando o primeiro grupo de concorrentes com nossa empresa, seus principais pontos fracos são a falta de experiência dos franqueados "masters" e os altos custos de implantação das unidades.

No segundo grupo, os pontos fracos são a falta de soluções completas (criação, editoração e impressão) para os clientes e os custos unitários altos para a impressão de pequenos lotes.

Em ambos os grupos o ponto forte reside nas marcas, conhecidas há mais tempo.

Considerando a evolução favorável dos negócios das empresas pioneiras de "quick print" no Brasil e o potencial do mercado, nossa estratégia será de não confrontar nossos principais concorrentes em seus mercados-alvo (grande São Paulo e Rio), focando cidades de médio porte da região sul-sudeste.

A Gráfica Real foi fundada em setembro de 1996, por Eduardo Marques e Luís Marques, e sua estratégia financeira está baseada na utilização de recursos financeiros próprios, oriundos das outras

empresas da família, assim como o reinvestimento dos resultados obtidos na Gráfica Real. Esperamos obter um retorno do capital investido em um período de 4 anos, conforme o cenário conservador apresentado nas projeções financeiras constantes deste plano de negócios.

TAREFA 3

DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO

CORRER RISCOS CALCULADOS

Antes de apresentar aspectos relacionados a seus produtos e estratégias, você deve fazer uma apresentação clara de seu negócio.

Esta seção deve conter os seguintes tópicos:

- **Nome da empresa:** em muitos casos, a razão social da empresa não é igual ao nome de fantasia, e uma empresa pode trabalhar com várias marcas para atender a vários segmentos de mercado. Inclua a razão social e o nome de fantasia, assim como as marcas utilizadas.
- **Declaração da missão:** qual é realmente seu negócio? Qual é a sua filosofia de trabalho? Você pode ter uma padaria e descrevê-la apenas como uma "indústria de panificação", ou você pode ter uma empresa do ramo de alimentos, cuja missão é "produzir alimentos de qualidade, procurando a satisfação de seus clientes e a melhoria contínua de seus produtos e serviços, promovendo o crescimento de seus colaboradores como seres humanos, e obtendo margens de lucro que permitam a sua competitividade e continuidade como empresa".
- Não é algo para colocar num "quadro", mas para

inspirar o coração e a mente de seus colaboradores, clientes, acionistas, comunidade etc.

- **Estágio de desenvolvimento:** quando sua empresa foi fundada? Em que fase ela se encontra atualmente? Aponte o estágio em que sua empresa se encontra atualmente:
embrionária (sem nenhum produto ou serviço);
recém criada (nas fases iniciais de operação);
em expansão (desenvolvendo novos produtos, procurando novos mercados); **estável** (mantendo a participação no mercado); **ou em reposicionamento** (mudando as linhas de produtos e a localização).
- **Constituição legal da empresa:** sua empresa é uma firma individual, uma limitada ou uma sociedade anônima? Onde está localizada a matriz? Possui filial? Onde? De quem é a empresa e qual é a sua composição acionária (participação dos sócios no capital social)?

Exemplo:

A Gráfica Real Ltda. é uma empresa sediada em Porto Alegre -RS, presta serviços gráficos para empresas situadas na região da "grande Porto Alegre" (municípios de Canoas, São Leopoldo e Novo Hamburgo).

A sede da empresa está localizada na Av. Carlos Gomes, 2.020, Bairro Bela Vista, Porto Alegre.

A meta da Gráfica Real é apresentar um serviço completo no ramo gráfico para os seus clientes, e seus princípios de atuação são:

- Preços justos para impressos de valor;
- Constante aprimoramento técnico;

- . Apoio total ao cliente;
- . Cordialidade;
- . Respeito comunitário;
- . Entrega no prazo certo;
- . Impressos de todos os tipos com rapidez e qualidade.
- . Nossa empresa trabalha com impressão em "off-set", diferenciando-se das gráficas tradicionais nos seguintes aspectos:

1.Solução completa, envolvendo as fases de criação, editoração e impressão.

As gráficas tradicionais normalmente querem um modelo para copiar, um disquete com a criação ou até o fotolito pronto.

2.Rapidez e custo.

A Gráfica Real consegue imprimir lotes pequenos com um custo unitário de impressão menor que as concorrentes, e possui um prazo de entrega muito menor.

Nossa empresa está baseada no conceito de "quick print", bastante difundido nos Estados Unidos há cerca de 30 anos.

Esse conceito está baseado na necessidade de as empresas manterem estoques menores (inclusive de material impresso).

Isso implica em ter rapidez de reposição desses estoques, comprando lotes menores a um custo unitário competitivo.

As gráficas tradicionais estão baseadas na utilização de equipamentos de grande porte, com elevada capacidade de produção, mas necessitam lotes mínimos maiores para ter um custo unitário

competitivo.

Além disso, essas empresas se limitam à impressão, fazendo com que o cliente tenha que contratar os serviços de criação e editoração com outras empresas, o que envolve, além de dinheiro, tempo.

O conceito de "quick print" implica na utilização de equipamentos menores que, apesar de serem limitados em termos de capacidade de impressões/dia (até 5.000 impressões por máquina), permitem um custo unitário menor para lotes mais reduzidos.

Quantidades menores significam, também, prazos de entrega menores.

A Gráfica Real foi fundada em setembro de 1996. Seus fundadores queriam inicialmente adquirir uma franquia, mas constataram que as taxas cobradas pelas franquias existentes no mercado brasileiro e o investimento mínimo são muito altos, além de o suporte técnico oferecido não ter inspirado muita confiança.

Decidimos então montar nossa própria rede, estando atualmente aprimorando nossa unidade piloto.

Contamos para isso com a assessoria técnica de uma empresa especializada em "quick print", localizada em Melbourne (Flórida -EUA).

Nossa capacidade inicial era de 12 mil impressões/dia, mas com a aquisição, a três meses, de mais uma impressora "off-set" e de um equipamento para a área de pré-impressão, nossa capacidade aumentou para 20 mil impressões/dia. Tendo alcançado a capacidade produtiva desejada,

consideramos que nossa unidade piloto estará consolidada até dezembro de 1997.

Pretendemos abrir nossa primeira filial até setembro de 1998, com capacidade similar.

A Gráfica Real foi fundada por Eduardo Marques e Luís Marques, com um capital inicial de R\$ 120.000,00 e aportes posteriores que alcançaram um montante de R\$ 80.000,00.

A participação no capital social é de 50% para cada sócio.

Os recursos utilizados para a sua implantação e operacionalização são originados de aportes de capital dos sócios fundadores.

A expansão deverá ser feita com novos aportes de capital e com o lucro obtido nas operações da empresa.

A meta é obter um retorno do capital investido em 4 anos, e ter duas filiais em funcionamento até 1999.

TAREFA 4

CLIENTES

BUSCA DE OPORTUNIDADES E INICIATIVA BUSCA DE INFORMAÇÕES

Ao analisarmos o comportamento das pessoas bem-sucedidas, percebemos que elas não se lançam num projeto atabalhoadamente.

Para fazê-lo, querem ter informações que lhes permitam tomar decisões baseadas em dados concretos de mercado, não se guiando apenas pela intuição.

Antes de se decidir por um negócio, é importante investigar o mercado para avaliar sua viabilidade.

A definição do mercado-alvo passa a ser ponto crucial na tomada de decisão.

Um banco, ao analisar um pedido de financiamento, quer ter a informação de que a empresa em questão levou em consideração a dimensão de seu mercado atual e avaliou as tendências que possivelmente afetarão o mercado nos próximos anos.

Isto dará uma noção da viabilidade contínua da empresa, das oportunidades emergentes que o mercado possa oferecer e de como a empresa se prepara para reagir às mudanças de comportamento dos clientes.

Entretanto, ao definir os seus clientes potenciais, você poderá se sentir tentado a descrever o seu mercado da maneira mais otimista possível, optando por incluir todas as pessoas de uma determinada região como potenciais consumidores do seu produto ou do seu serviço, o que poderá lhe trazer conclusões incorretas sobre o seu real mercado, fornecendo-lhe poucos dados autênticos para fundamentar a sua decisão.

Um empresário do ramo de decoração pode definir o seu mercado como sendo o de todas as residências ou escritórios existentes numa determinada área, o que é incorreto e pouco lhe adiantará na hora de preparar o seu plano de marketing.

Em vez disso, você precisa identificar segmentos de mercado específicos que você deseja conquistar.

Por exemplo: uma loja de pisos e azulejos para fino acabamento poderá definir o seu mercado como sendo o de pessoas com renda familiar acima de

10 salários mínimos, residentes numa determinada região, que poderão estar construindo ou reformando o seu imóvel.

O próximo passo é verificar se a região em que você pretende. se instalar possui clientes suficientes que se encaixem nesse perfil, tornando o seu negócio viável.

Para se tornar uma ferramenta de planejamento eficaz, a definição de seus clientes deve levar em consideração os seguintes critérios:

1. Descrição

Na descrição, você precisa apresentar características específicas que identifiquem os seus potenciais clientes:

Descrição demográfica -Ajuda você a definir o perfil estatístico do seu público- alvo:

a) Pessoa física: faixa etária, faixa de renda, sexo, profissão, estado civil, tamanho da família, grupo étnico, nível de escolaridade, se tem casa própria, etc.

b) Pessoa jurídica: setor, ramo de atividade, número de anos em operação, faturamento, número de empregados, número de filiais, etc.

Descrição geográfica -Esta definição indica a região que você pretende atender (área específica de uma cidade, a cidade inteira, uma região do Estado, todo um Estado, uma região do País, todo o País ou parte do mercado internacional).

Descrição psicográfica -Que tipos de pessoas ou empresas utilizarão o seu produto ou serviço? Quais os hábitos? O que faz durante o tempo livre?

Descrição dos fatores decisivos para a compra

Baseados em que os seus clientes tomam a decisão de compra?

- . Preço?
- . Prazo de pagamento?
- . Descontos?
- . Qualidade?
- . Marca?
- . Embalagem?
- . Local da compra?
- . Garantia?

3. Dimensão

O mercado-alvo do seu produto ou serviço é grande o suficiente para sustentar o seu negócio?

3. Tendências

Você deve fazer um comentário indicando se é um mercado estável, em ascensão ou se vêm ocorrendo mudanças que poderão afetá-lo.

4. Busca de Informações

Ao pesquisar o seu mercado-alvo, você poderá encontrar informações úteis junto ao IBGE, que dispõe de dados populacionais.

Essa instituição também é responsável pela Pesquisa Nacional por Amostragem de Domicílios (PNAD) que nos fornece amplas informações sobre renda familiar e outros dados demográficos importantes.

Entidades como federações de indústrias que costumam publicar anuários industriais, associações comerciais, CDL, conselhos regionais,

sindicatos patronais ou de empregados, costumam ser fontes de pesquisa importantes.

Publicações especializadas também nos fornecem dados que devem ser considerados na hora de avaliar o nosso mercado.

Como vimos no módulo de "Busca de Informações", o empreendedor "dedica-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores ou concorrentes, ou ainda 'consulta especialistas'".

Você pode fazer sua própria pesquisa de mercado, o que é perfeitamente possível, desde que elabore um questionário com os dados a serem levantados.

Uma orientação de um estatístico ou um profissional que atue com pesquisa mercadológica poderá ser de utilidade.

Caso queira fazer uma pesquisa mais científica, poderá encontrar uma pequena, mas idônea empresa que trabalhe com pesquisa de mercado que irá lhe cobrar um preço compatível com a sua capacidade de pagamento.

Para maiores informações, procure o SEBRAE que, no caso de estar impossibilitado de fazer este trabalho, poderá encaminhá-lo a uma empresa confiável.

Mas em qualquer situação, lembre-se que nenhuma pesquisa substituirá as informações que você poderá obter no contato direto com seus clientes ou consumidores.

DESCRIÇÃO PSICOGRÁFICA	
Do consumidor	Da empresa
Adepto da tecnologia	Avançada tecnologicamente
Gosta de ter "status" através da compra	Uma das líderes do ramo
Acompanha as tendências	Inovadora
Conservador	Conservadora
Comprometido com a sociedade	Comprometida com a sociedade
Comprometido com o meio ambiente	Comprometida com o meio ambiente
Hábil comprador	Hábil operadora
Hábitos caseiros	Prudente com o fisco
Interessado em novas formas de Entretenimento	Preocupação com recursos os humanos
Bom administrador do lar	Influência de empresas líderes De mercado

Exemplo:

A COPYIESTE tem sede na Rua Taquari, 1.212, São Paulo -SP, está voltada ao atendimento de pessoas físicas e jurídicas que necessitem de serviços de fotocópias e cópias heliográficas, transparências, reprodução de apostilas e serviços afins.

A área geográfica atendida é formada pelos bairros Mooca, Tatuapé e Penha próxima a uma universidade.

Dimensão do Mercado

A área geográfica que deverá ser atingida tem uma população de aproximadamente 500.000 pessoas, de acordo com o último censo (1990), constituída de pessoas de classe média e classe média alta, potenciais usuários de nossos serviços.

O número de escritórios instalados na região, inclusive de empresas do setor imobiliário, garantirá uma demanda suficiente, não apenas de fotocópias, mas também de cópias heliográficas. Dados coletados junto ao IBGE, associação comercial, Cal e conselhos regionais de várias categorias indicaram o seguinte perfil estatístico dos nossos clientes potenciais:

- . 4.000 estabelecimentos de comércio varejista
- . 04 hipermercados
- . 80 agências bancárias
- . 4.000 escritórios de serviços diversos
- . 3.500 escritórios e consultórios de profissionais liberais como médicos, dentistas, contadores, advogados, consultores e outros.
- . 15 escolas de 1 Q e 2Q graus
- . 03 Shopping Centers
- . 01 campus universitário

A nossa experiência nesse ramo nos permite projetar uma demanda de aproximadamente 500.000 cópias mês, que nos garantirá um faturamento médio superior a R\$ 50.000,00 perfeitamente viável para o porte da unidade que estamos projetando, levando-se em consideração que motoqueiros em número suficiente para atender aos clientes estarão de plantão para evitar deslocamentos desnecessários e garantir agilidade de nossos serviços.

Tendências do Mercado

A atividade econômica da região vem crescendo rapidamente com a migração do setor comercial e de serviços do centro da cidade para o local onde estamos nos instalando.

Os lançamentos de imóveis comerciais para os próximos anos garantem um crescimento acima de 10% ao ano, durante os próximos cinco anos, projetando a possibilidade de abriremos uma segunda loja dentro de dois anos.

TAREFA 5

DESCRIÇÃO DOS PRODUTOS OU SERVIÇOS EXIGÊNCIA DE QUALIDADE E EFICIÊNCIA BUSCA DE OPORTUNIDADES E INICIATIVA

Ao descrever o seu produto/serviço, deverá deixar claras suas vantagens e benefícios, pois essas informações são valiosas para uma análise da viabilidade de seu projeto.

Explique aqueles aspectos que farão o seu cliente escolher seu produto ou serviço, em vez dos outros disponíveis no mercado.

Estabeleça áreas de superioridade para o seu produto, tais como:

- Seu produto irá atender necessidades não satisfeitas pelos produtos existentes.
- Seu produto beneficiará seus clientes mais do que aqueles atualmente usados por eles.

Vale ressaltar que, por melhor instalada que seja uma empresa, por melhores que sejam seus equipamentos, a sobrevivência de um negócio depende da resposta positiva do mercado.

Uma descrição bem feita, destacando-se os pontos listados acima, demonstra que você conhece e que está devidamente identificado com o ramo de atividade e tem uma preocupação com a exigência de qualidade e eficiência.

Demonstra também que teve o cuidado de se informar sobre todos os aspectos relevantes para o cliente, o que é um claro sintoma da preocupação em satisfazer e exceder padrões de qualidade.

A descrição de seus produtos e/ou serviços deve deixar bem claro, para quem analisará seu plano de negócios, que sua empresa está projetada para responder as necessidades dos clientes e enfrentar o desafio da concorrência num mercado competitivo.

Para isso, deverá agregar as seguintes informações:

a) Estágio atual do seu produto ou serviço

Caso esteja iniciando, ou se o plano refere-se a lançamentos novos, é sempre importante ressaltar em que estágio encontra-se os produtos, indicando se eles já estão disponíveis para venda e se tem condições de atender a demanda que será gerada.

b) Vantagens competitivas de seu produto ou serviço

Neste tópico você deverá relacionar as vantagens de seu produto em relação aos concorrentes, tais como patente, registro de marca ou exclusividade. Para um trabalho completo, é necessário que identifique os produtos/serviços que competirão com você e as suas vantagens sobre eles, assim como durante quanto tempo você acredita que irá manter essa vantagem.

Lembre que seus esforços para melhorar sua linha de produtos ou serviços podem ser desperdiçados se produtos e /ou serviços novos e melhores ou com mais apelo aparecem no mercado enquanto seus olhos estão grudados em suas próprias ofertas.

É bom lembrar que o concorrente nem sempre é aquele que faz um produto ou serviço com a mesma função do seu, mas também aquele que lança uma alternativa diferente, capaz de induzir o seu cliente a experimentar outra opção.

Um exemplo bem marcante deste raciocínio pode ser extraído do entretenimento: os teatros não sofreram a sua maior concorrência de outros teatros, mas do cinema.

E o cinema está enfrentando uma séria concorrência das locadoras de vídeo.

Após estas conclusões, procure descrever no seu plano os detalhes do seu produto/serviço, comparando-o com a concorrência direta e indireta, salientando sua vantagem competitiva e explicando porque a superioridade é sua.

Caso conclua que a vantagem está do outro lado, cite as modificações que serão feitas para reverter este quadro.

Lembre-se de que a estratégia de desenvolvimento, descrição e lançamento de um produto é parte central de uma estratégia comercial da empresa.

Precisa ser bem redigida e amplamente entendida para que ninguém tenha dúvidas sobre suas metas.

Precisa deixar bem clara uma estrutura organizacional projetada no sentido de se antecipar na resposta às necessidades dos clientes.

Ela deve incluir:

- As necessidades e expectativas dos clientes. Nenhuma empresa pode sobreviver se as necessidades de seus clientes não forem conhecidas ou se, quando conhecidas, forem ignoradas.
- O desempenho dos concorrentes. Sem saber o que seus principais concorrentes estão fazendo, é impossível se dedicar a obter vantagem pela qualidade e inovação de seus produtos ou serviços.

Exemplo:

A BLUE METAL -Estruturas Metálicas Ltda., com sede em Colatina-ES e filial em Bairro de Fátima, Serra (região da Grande VitóriaES), tem como principal produto à fabricação e montagem de estruturas metálicas para cobertura de galpões industriais, armazéns, ginásios poliesportivos, terraços e coberturas em geral, com uma capacidade instalada de 5.000 metros quadrados/mês, e está construída num espaço de 4.000 metros quadrados de área de produção. Na fabricação de seus produtos têm utilizado perfis e cantoneiras de aço de padrão superior de qualidade para garantir uma maior resistência e uma maior durabilidade.

SITUAÇÃO DO PRODUTO

Seus produtos são fabricados a partir de projetos recebidos dos clientes e tem capacidade de produzir um volume de 5.000 metros quadrados/mês, atendendo à demanda crescente que tem surgido nestes últimos anos, o que tem permitido a entrega, para o cliente, dentro do prazo combinado.

DIREITO DE PROPRIEDADE

Como a natureza do trabalho é a fabricação de estruturas a partir de projetos de construção civil, os seus produtos não se enquadram na linha de produtos que podem ser patenteados, entretanto a tradição de 12 anos de funcionamento da empresa levou seus proprietários a registrar a marca BLUE METAL e o público já associa essa marca a estruturas metálicas de boa qualidade, o que tem garantido um aumento significativo da procura, como consequência do aumento de credibilidade da empresa.

VANTAGENS COMPETITIVAS

Tem como concorrentes, além de empresas de seu porte, que trabalham com a mesma linha de produtos, pequenas serralharias e fábricas de estruturas de concreto pré-moldadas.

Em comparação com as empresas do mesmo porte que trabalham na mesma linha, destaca-se pela qualidade na execução dos projetos, no atendimento dentro do prazo combinado, gerando uma economia de tempo na conclusão da obra com vantagem no custo final da construção.

Associam a isso o acompanhamento sistemático e constante durante a execução do projeto e um serviço eficaz de manutenção que procuram dar a seus clientes, garantindo uma conservação superior das estruturas por eles fabricadas.

Ao se compararem com empresas que fabricam estruturas de concreto pré- moldadas, destaca-se pela qualidade superior, pela possibilidade de executarem um projeto com um vão livre bem maior, pela maior beleza de suas estruturas e pela flexibilidade que a estrutura metálica confere no que tange à montagem e desmontagem .

No tocante às serralharias de pequeno porte, estas não dispõem da mesma capacidade de atendimento, o mesmo padrão de qualidade, não tem meios de acompanhar a execução dos projetos da forma como esta empresa faz, assim como apresentam dificuldade de assistência técnica na manutenção das estruturas que precisam de manutenção para uma maior durabilidade, durante os anos que virao.

Associado a tudo isso, a empresa tem levado uma vantagem significativa na negociação que faz no momento de se estabelecer às condições de pagamento.

TAREFA 6

CONCORRÊNCIA

BUSCA DE INFORMAÇÕES PERSISTÊNCIA

Uma das piores coisas que se pode fazer em um plano de negócios é afirmar que você "não tem concorrência".

Toda empresa enfrenta algum tipo de concorrência (direta ou indireta), e afirmar que ela não existe

pode significar que você não analisou a realidade de seu negócio com a profundidade necessária, ou que simplesmente não há mercado para seu conceito de negócio.

Podemos aprender muitas coisas observando os acertos e erros da concorrência.

Descobrir o máximo sobre ela exige persistência, mas com certeza as informações obtidas nos permitirão reduzir riscos e orientar nossas principais estratégias.

Você poderá encontrar dificuldades para obter informações de seus concorrentes diretos, mas não de outras empresas que atuam no mesmo ramo.

Essas informações servirão para que você crie um perfil da "empresa padrão" e a partir daí trace hipóteses sobre a concorrência direta.

Informação é poder, e obtê-la às vezes exige persistência.

Se você não encontrar o que deseja na primeira tentativa, o que fará?

Desistirá ou tentará de novo?

Como foi visto no exercício de "busca de informações", os comportamentos relacionados à persistência e à persuasão são muito utilizados nesse momento.

Um empreendedor não parte do princípio de "que não dá para obter informações dos concorrentes".

Ele procurará formas criativas de obter essas informações e terá a certeza de que é melhor ter pouca informação do que não ter nenhuma.

Ao fazer uma busca de informações sobre a concorrência devemos estabelecer prioridades, planejar como obter essas informações e finalmente organizar essas informações de forma

que possam ser analisadas.

1. Conteúdo desta seção

A seguir são apresentados alguns assuntos que você deverá incluir nesta seção de seu plano de negócios:

a) Quem são seus concorrentes: você deve ter claro o conceito de quem realmente irá disputar seus clientes.

Você pode estar montando uma farmácia, mas isso não quer dizer que todas as farmácias da cidade sejam necessariamente suas concorrentes.

Dependendo da sua clientela-alvo, você deve se concentrar nas farmácias de uma determinada rua ou bairro.

Identifique nominalmente os negócios que concorrerão com sua empresa.

Se o número de concorrentes for grande, descreva o grupo sem denominá-los individualmente (por exemplo, "36 empresas de turismo").

b) Tamanho dos concorrentes: determine o volume de vendas estimadas dos principais concorrentes. Qual é considerado o líder do mercado alvo?

c) Lucratividade do setor. Muitas pessoas se perguntam, durante análise financeira, se os índices obtidos são bons ou ruins.

Esta pergunta só poderá ser respondida se compararmos as projeções de nossa empresa com as médias do setor.

Em alguns casos o setor pode estar em uma situação de concorrência acirrada, sendo praticadas margens de lucro tão baixas que a entrada de novas empresas é totalmente

desestimulada.

Margens de lucro altas, por outro lado, podem ser um atrativo para novos "entrantes".

d) **Posição competitiva:** você pode querer avaliar seus concorrentes apenas pelo fato de que seu produto ou serviço é melhor.

Contudo, esta análise é bastante ingênua, pois muitos outros fatores interferem na sua competitividade frente a concorrentes.

Talvez eles tenham capacidade de conseguir melhores preços junto aos fornecedores em função do volume de compras, ou a marca deles é mais antiga e/ou conhecida e os clientes optem pela credibilidade em vez do preço.

Os seguintes aspectos devem ser considerados em uma análise competitiva da concorrência:

Fatores de percepção dos clientes

- **Qualidade:** atributos inerentes ao produto tais como durabilidade, satisfação das necessidades, comodidade da embalagem, imagem das empresas no mercado com relação a este quesito.
- **Preço:** qual a importância do preço para seus clientes? Qual a posição dos seus preços com relação a seus concorrentes em média (em %)? São mais altos ou mais baixos? Como isto poderá afetar o desempenho de suas vendas?
- **Conveniência:** facilidade de acesso aos produtos, horários de atendimento, serviços de assistência técnica.
- **Imagem/estilo:** valores agregados derivados de

características como "design", "status", apresentação do produto.

- **Relações com o cliente:** carteira de clientes atual, fidelidade dos clientes, atendimento ao cliente (equipe de vendas, assistência técnica, serviços de pós-venda).
- **Imagem perante a sociedade:** impressões dos clientes sobre as empresas com relação ao compromisso com o público, questões ambientais, sociais, etc.
- Fatores estratégicos
- **Metas dos concorrentes:** O concorrente está satisfeito com a sua posição atual? Possui metas bem definidas? Nossas ações interferirão no alcance destas metas levando os concorrentes a tomar atitudes defensivas ou partir para a retaliação?
- **Recursos financeiros:** capacidade dos concorrentes de alavancarem recursos financeiros junto a instituições financeiras ou junto a outras unidades de negócios (matriz, filiais em outros mercados, outras empresas do grupo).
- **Perfil gerencia:** O corpo gerencial de nossos concorrentes é composto por profissionais, com um currículo bem-sucedido, ou, ao contrário, estamos lidando com uma empresa, onde as pessoas são refratárias a mudanças e pretendem apenas manter a empresa como está.
- **Moral da equipe:** motivação, comprometimento e produtividade dos empregados.
- **Unanimidade da gerência:** Os principais executivos do concorrente compartilham uma visão do futuro de seu negócio? Existem facções patrocinando metas diferentes? Nesta segunda

hipótese pode haver oscilações bruscas nas estratégias à medida que o poder muda. Como estas oscilações podem nos prejudicar ou auxiliar?

- **Poder de barganha:** qual a capacidade de nossos principais concorrentes de conseguir condições mais favoráveis nas negociações junto a fornecedores e clientes?
- **Parcerias estratégicas:** As empresas instaladas atualmente no mercado alvo apresentam uma convivência pacífica entre elas, regulamentada por acordos (formais e informais), ou, ao contrário, há uma disputa entre elas visando melhorar seu posicionamento estratégico? Como você poderá tirar proveito dessas disputas entre as empresas líderes? Você representará uma ameaça (novo "entrante") para as empresas instaladas? Existe a possibilidade de elas fazerem acordos estratégicos (parcerias) para barrar a sua entrada no mercado?
- **Posição no mercado:** Nosso principal concorrente é um líder consolidado que procura manter sua posição? Uma empresa agressiva que deseja aumentar sua participação no mercado? Em que se baseia a liderança desse concorrente?
- **Concorrência futura:** Talvez você esteja lançando um novo produto que não possua concorrência direta, ou seja, uma empresa pioneira em um determinado mercado. Mas quanto tempo permanecerá assim? Quais poderão ser seus futuros concorrentes e que impacto eles terão sobre seu negócio? Como poderá dificultar a entrada deles no seu mercado

(barreiras de entrada)?

Exemplo:

A Rede Sul considera seus concorrentes diretos duas redes de farmácias: a Redemil e a rede do grupo São José.

A intenção da nossa rede é, desde a sua fundação, aumentar a capacidade das empresas associadas de competirem com essas duas redes.

A Redemil existe há dois anos e conta com 53 pontos de venda.

Segundo estimativas, seu volume de vendas deve ascender a 2 milhões de reais por mês.

Possui uma imagem consolidada no mercado, fruto de uma campanha de propaganda elaborada no ano passado, que levou a Redemil a assumir a liderança antes ocupada pelo grupo São José.

Sua estratégia foi centrada na modernização de seus associados, profissionalização da equipe gerencial e de vendas, e principalmente na capacidade de ter uma cobertura geográfica maior de seus pontos de venda.

Aparentemente possui boa situação financeira, mas está passando por uma fase de disputa interna de poder pela diretoria.

Segundo consta, esta disputa está atrasando a implantação de seu projeto de atualização do sistema informatizado.

O grupo São José pertence à família Costa, e está sendo administrado atualmente pela terceira geração.

Possui 17 pontos de venda e seu volume de vendas é de aproximadamente 1,2 milhões de reais por mês.

Foi líder absoluto de vendas durante 15 anos, até o surgimento da Redemil.

Atualmente está preparando uma estratégia para reassumir a liderança perdida em 1996.

Sua equipe gerencial foi reforçada este ano pelo Sr. Carlos Costa, que conclui uma pós-graduação em gestão de varejo nos Estados Unidos.

Seus pontos fracos atualmente são o atendimento aos clientes e uma postura gerencial conservadora. Ameaças e oportunidades.

Não há barreiras de entrada para outras redes.

O fator decisivo é conquistar o maior número de pontos de vendas e conseguir estruturar um sistema administrativo profissional, mantendo a diretoria coesa.

Pretendemos atingir, em 8 meses, 80 pontos de vendas, o que nos permitirá ter um maior poder de barganha junto a fornecedores e reduzir preços.

Nossa capacidade financeira atualmente ainda é baixa se comparada à dos principais concorrentes, o que deverá ser resolvido com o aumento de associados.

Contudo, esperamos uma forte reação por parte da Redemil, pelo que centraremos foco estratégico em dois aspectos: campanha de "marketing" e treinamento das empresas associadas, principalmente equipe de vendas.

TAREFA 7

LOCALIZAÇÃO

BUSCA DE INFORMAÇÕES

A localização mais adequada para um negócio poderia ser simplesmente descrita como aquele lugar onde o empreendimento renderá maior lucro. Quando fazemos esta colocação, não estamos nos baseando apenas no aspecto ligado a estratégia de "marketing".

Alguns empresários decidem montar o seu negócio e na hora de definir o local, o principal critério que utilizam é o custo de locação ou aquisição do imóvel.

Existem aqueles que dispõem de um imóvel e, para economizar o aluguel, optam por instalar a sua empresa ali, esquecendo-se de que locais gratuitos podem se tornar muito caros se não forem apropriados.

Se este é o seu caso e você quer montar algum negócio naquele endereço, procure definir que tipo de negócio será viável naquele local e se você tem habilidade e afinidade para assumir a sua administração.

Entretanto, partindo do princípio que você já definiu que negócio quer montar e em que região pretende instalá-lo, aconselhamos que use critérios apropriados para definir a sua localização, para evitar a sua inviabilidade por ter-se descuidado de pormenor tão importante.

Use o roteiro abaixo, que poderá ser útil na definição do local mais apropriado, analisando os seguintes aspectos:

1. Aspectos mercadológicos

a) Seu negócio irá depender de um local onde haja um grande tráfego de pessoas?

b) Tipo de público que circula naquele local é o seu público-alvo?

c) Caso os seus clientes, em sua maioria, possuam automóveis, há facilidade de estacionamento nas proximidades, ou você irá incluir uma área para estacionamento para clientes?

d) Local escolhido oferece uma boa visibilidade?

e) Há negócios similares nas proximidades, aumentando a atração do cliente para a região?

No caso de o local não ser um fator crítico do ponto de vista mercadológico, ou até mesmo que seja, você ainda deverá analisar outros fatores.

2. Aspectos técnicos e operacionais

a) Precisa de mão-de-obra qualificada para operar o seu negócio?

b) A região em estudo oferece esse tipo de mão-de-obra?

c) Terá facilidade em conseguir matéria-prima e ela chegará ao seu estabelecimento a um custo viável?

d) Está instalando o seu negócio onde terá facilidade de obter assistência técnica quando necessário?

e) Água, luz, energia elétrica e telecomunicações estão disponíveis e em quantidade suficiente? Em caso negativo, fez um orçamento para verificar a viabilidade do provável investimento?

3. Aspectos legais

a) Consultou a prefeitura local para saber se o seu tipo de negócio é permitido naquele endereço?

b) Para o funcionamento de seu projeto, além da prefeitura, você já consultou os demais órgãos fiscalizadores do seu ramo para obter maiores informações?

É importante ressaltar que órgãos como a Prefeitura, Corpo de Bombeiros, Secretaria Estadual e Municipal de Meio-Ambiente, IBAMA, Secretaria de Saúde, Ministério da Saúde e o Ministério da Agricultura regulamentam uma série de atividades e você deverá atender algumas exigências legais, pois será fiscalizado pelas instituições ligadas ao seu ramo de atividade.

Diante do exposto, chega-se à conclusão de que, ao definirmos o tipo de atividade que iremos desenvolver, a sua localização poderá ser um dos fatores determinantes do sucesso ou fracasso de um projeto.

Muitos são os exemplos de negócios muito bem instalados, dentro de um padrão de conforto excelente, com um "mix" de produtos cuidadosamente definido, mas estruturados em um local inadequado.

Quando estiver preparando esse elemento de seu plano de negócio, leve em consideração os aspectos discutidos aqui, porque irá contribuir de forma significativa para o sucesso de seu projeto. Recomendamos que, baseado nas informações acima descritas, elabore uma lista de verificação e de sua posse, exercite a BUSCA DE INFORMAÇÕES.

Procure corretores, imobiliárias, visite quantos locais for possível para verificar a adequação aos critérios estabelecidos.

Observe bem esses locais, compare e decida por aquele que preencher mais plenamente os seus requisitos, mas cuidado com a tentação de se decidir apenas pelo custo.

Exemplo:

A RECICLAR, com sede em Contagem, região da Grande Belo Horizonte - MG, tem como processo básico de produção a compra de resíduo plástico, transporte para a fábrica, separação por tipos, moagem e lavagem, recuperação, fabricação do produto e entrega ao cliente.

Durante a pesquisa realizada para determinar o local de instalação de nossa empresa, descobrimos que a reciclagem provoca um impacto visual muito forte, além de haver necessidade de uma área de dimensões maiores para a colocação do resíduo plástico, o que indicou a necessidade de se buscar um terreno na periferia, afastado de regiões muito movimentadas.

Do ponto de vista de utilização de mão-de-obra, chegamos à conclusão de que a necessidade maior seria de mão-de-obra não qualificada, e que a proximidade da fábrica a um bairro formado por uma população de classe operária braçal seria importante para evitar problemas de transporte de empregados.

Diante dessas evidências, escolhemos o município de Contagem, buscando uma área onde os seguintes aspectos foram considerados:

- 1) A indústria não precisa ser visível aos clientes

(ponto de vista mercadológico).

2) A mão-de-obra, embora desqualificada, seria grande.

3) Como a matéria-prima é leve e volumosa, haveria muito tráfego de veículos transportadores.

4) Haveria grande consumo de energia elétrica e água.

5) O meio ambiente seria atingido e o local escolhido deveria facilitar o tratamento de efluentes.

Partindo disto, optamos por um terreno com 54.000 metros quadrados de área, vizinho a um bairro populoso, situado a 2,5 km da Rod. BR 381, servido por água tratada e com possibilidade de utilização da água do subsolo.

O terreno escolhido é cortado por uma rede industrial de energia e com topografia que facilita o tratamento de efluentes.

TAREFA 8

DETERMINAÇÃO DE PREÇOS PERSUASÃO E REDES DE CONTATO PLANEJAMENTO E MONITORAMENTO SISTEMÁTICOS

1. Conteúdo desta seção

Nesta seção você deverá considerar sua política de fixação de preços. Frequentemente os pequenos empresários tomam decisões de preços com base na concorrência ou pela aplicação rotineira de algumas fórmulas-padrão de determinação de preços (do tipo matéria-prima vezes dois ou mercadoria vezes dois).

2. Determinação de preços

A determinação de preços deve ser feita levando-se em conta muitos fatores, dentre eles:

a) Custo: você deve explicar como determinou o seu custo da mercadoria vendida ou do produto fabricado, e qual o critério utilizado para fixar o preço de venda. Se possuir uma variedade de mercadorias com diferentes preços, explique a taxa de remarcação por linha de produto e as margens de lucro praticadas para cada uma delas.

b) Percepção dos consumidores: as opiniões de valor de seus clientes podem ter pouca ou nenhuma relação com o custo da mercadoria ou com o preço cobrado pela concorrência. Um preço maior pode ser percebido como qualidade, ser utilizado para obter lucros adicionais com clientes inovadores da classe A, ou simplesmente

selecionar o tipo de cliente que frequenta seu estabelecimento (caso de certos bares e restaurantes).

c) Concorrência: este logicamente é um fator importante a ser considerado na determinação de preços. Isto deve ser feito no contexto de operação total do negócio e no ambiente em que você está atuando. É necessário saber porque a concorrência está praticando determinada política de preços, e se preços menores são frutos de uma estrutura de custos menor ou de uma estratégia deliberada frente ao mercado.

A seguir listamos algumas das estratégias típicas utilizadas pelas empresas em suas políticas de fixação de preços:

Políticas oportunistas de preços

- Aumentar os preços quando os concorrentes o fazem, aumentando as margens de lucro e mantendo o arranjo geral do mercado.
- Aumentar o preço quando a demanda é favorecida.
- Reduzir o preço quando o concorrente sofrer para acompanhar, aumentando as vendas e ganhando no volume.
- Reduzir o preço em produtos ou mercados específicos, onde não é esperada uma retaliação por parte da concorrência.
- Políticas predatórias de preços
- Redução temporária dos preços para eliminação de um ou mais concorrentes .

- Redução temporária para aumento da participação do mercado.
- Reduções punitivas ou "educativas". Bater onde dói no concorrente para forçá-lo a recuar ou a aceitar um acordo de "convivência".
- Políticas contingências de preços
- "Skimming". Fixar o preço para a nata do mercado, obtendo lucros extraordinários, e, depois de saturado o segmento alvo, diminuir os preços para atingir outros segmentos com menor poder aquisitivo. Exemplo: telefones celulares (modelos novos são caros no início, depois os preços caem quando deixam de ser "novidade").
- Recuperação de caixa. Liquidar para girar estoques e obter capital.
- Manutenção de um preço baixo em um item visível para atrair clientes e vender outros.
- Manutenção de um preço baixo apenas para se manter no mercado, esperando uma melhoria da conjuntura ou um reposicionamento estratégico.
- Utilização de preços baixos para entrar em um novo mercado ou lançar produtos.
- Fixação de preço baixo em um item e alto nos produtos complementares. Exemplo: máquina de fotografia instantânea barata e filmes caros.

3. Qual a melhor estratégia?

A definição de uma estratégia de preços está diretamente relacionada com as informações estruturadas em duas seções anteriores: clientes e concorrentes.

Com relação aos clientes, devemos estar atentos ao peso dos diferentes fatores que interferem na sua tomada de decisão.

Será que o preço é o mais importante? Pense nas últimas compras que você fez: o produto estava no local certo, na hora certa, tinha os atributos que satisfaziam a sua necessidade, talvez possuísse um preço compatível, não necessariamente o mais baixo.

Com relação à concorrência, é importante prever suas reações e saber por que estão mudando seus preços.

Uma estratégia de recuperação de caixa por parte de um concorrente, por exemplo, possui um tempo reduzido de duração, não requerendo necessariamente uma resposta.

Exemplo:

Considerando que o preço é o principal fator na decisão de compra por parte do público-alvo da Ponta Verde Esportes, e que nosso principal concorrente tem sua estratégia baseada em preços mais baixos que os nossos (média de 5%), nossa política de preços será a seguinte:

- Redução média de nossos preços em 5%, sendo que a linha âncora (tênis) terá uma redução promocional de 10% visando atrair um maior número de clientes.
- Esta estratégia será acompanhada de divulgação

nas escolas e clubes da cidade, visando alavancar as vendas.

- Esta redução de preços não deverá afetar os resultados da empresa, pois está baseada na seguinte estratégia:
- Nosso custo de funcionamento (custos fixos totais divididos por faturamento) é de 23%, o que, segundo pesquisa feita junto a especialistas, está acima da média do setor.
- Nosso faturamento atual é de R\$ 12.600,00, muito baixo considerando-se a capacidade de vendas de nossa loja. Este baixo faturamento se dá precisamente pelo fato de o nosso concorrente estar praticando preços mais baixos.
- Nossa meta é aumentar nosso faturamento para R\$ 23.000,00 em cinco meses, o que reduzirá nosso custo de funcionamento para 13% e nos permitirá manter a margem de lucro atual.
- Esta estratégia fará com que trabalhem com lucro zero nos primeiros três meses, o que é perfeitamente suportável pela empresa (ver fluxo de caixa e demonstrativo de resultados projetados).

TAREFA 9

MÉTODOS DE MARKETING

PERSUASÃO E REDES DE CONTATO

1. Conteúdo desta seção

Na tarefa 4 deste plano de negócios você procurou identificar quem são os seus potenciais clientes.

Nesta seção você irá descrever como pretende levar sua empresa e produto/serviço até eles.

Por mais que tenhamos a convicção da qualidade do nosso produto ou serviço isso não é certeza de que teremos um mercado garantido.

Se não puder atingir seus clientes, não há como permanecer no negócio.

E muitos bons negócios fracassam pela deficiência em sua estratégia de marketing, apesar de terem boas condições de dar certo.

2. Plano de marketing

Um plano de "marketing" capaz de tornar conhecido o seu produto/serviço e motivar os clientes a adquiri-los é fundamental para o sucesso da empresa.

Lembre-se de que ao apresentar o plano de negócios a um banco, uma das seções que eles logo procuram avaliar é o plano de "marketing".

Eles querem saber se você tem um plano capaz de fazer seus produtos ou serviços chegarem às mãos dos clientes.

Em seu plano de marketing, você precisa definir:

- Como tornará seus clientes conhecedores da existência de seus produtos ou serviços?
- Que mensagem utilizará para criar desejo de compra?
- Que método específico irá utilizar para fixar a imagem de sua marca? .Que métodos você irá utilizar para transmitir esta mensagem?
- Como irá estruturar as vendas?
- Toda empresa deve transmitir uma mensagem com o seu marketing.
- O tipo de mensagem que você transmite ao consumidor para motivá-lo a comprar o seu produto ou serviço deve abranger alguns aspectos que são determinantes na decisão de compra do cliente.

Os consumidores têm-se tornado cada vez mais seletivos ao longo destes anos e procuram aquilo que satisfaçam não apenas uma necessidade imediata, mas que contribuam para uma sensação global e duradoura de bem-estar .

Para definir alinhada a ser utilizada na mensagem que deverá comunicar ao seu público, bem como as ações de marketing que lhe garantam atingir o seu mercado, lembre-se de que existem fatores importantes que os clientes levam em consideração na escolha de um produto ou serviço e eles deverão nortear a sua estratégia de "marketing".

Especialistas tradicionais destacam os elementos descritos a seguir como os quatro P' s do marketing:

- **Preço:** vantagem competitiva através do menor custo e/ou percepção do cliente.
- **Produto:** benefícios tangíveis do produto ou serviço para o cliente.
- **Ponto de venda:** vantagem competitiva através da localização, conforto e decoração (iluminação, leiaute, programação visual etc.).
- **Promoção:** o tipo de veículo e o conteúdo da mensagem que atingirá o seu público.

Analisando os quatro pontos destacados acima, o empreendedor atenderá esses requisitos a partir do momento em que conseguir respostas afirmativas às seguintes questões:

- O cliente sentirá a sensação de estar pagando um preço justo pelo seu produto ou serviço?
- Existe uma necessidade real do cliente e a sua mensagem transmitirá a ele a sensação de que ela será satisfeita ao adquirir o seu produto ou serviço?
- Ele sente que está recebendo um benefício perceptível significativamente maior que aquele oferecido por formas concorrentes de satisfazer à mesma necessidade básica?
- Você cuidou para oferecer ao cliente a localização, conforto e decoração adequada ou criou estratégias de distribuição que permitirão a chegada do seu produto até ele?
- Identificou o tipo de veículo e a forma a ser utilizada para tornar todas estas mensagens de domínio público?

3. Conclusão

Diante de todas as informações aqui veiculadas e da necessidade de condensá-las num plano, sem omitir questões relevantes, resumimos a seguir as questões básicas que deverão integrar o seu trabalho:

Mensagem

- Faça uma descrição da mensagem que você quer transmitir aos clientes a respeito de sua empresa, as necessidades que atende, os seus pontos fortes e a vantagem competitiva que a destaca dos seus concorrentes, criando o diferencial que fará com que seja preferida (lembre-se dos 4 P's do "marketing"). É importante que você tenha em vista a "identidade corporativa".

Descrição das técnicas e dos veículos de marketing que utilizará.

- Neste espaço você incluirá as estratégias, bem como os veículos de "marketing" que utilizará, tais como assessoria profissional (agências, consultoria especializada), prospectos, panfletos, mídia impressa (jornais, revistas, publicações especializadas), mídia eletrônica (rádio ou tv), mala- direta, feiras e exposições, placas e "outdoors", etc.

Descrição da força de vendas e dos mecanismos utilizados

- Neste espaço você deverá relacionar de que forma será constituída a sua força de vendas (vendedores internos, vendedores externos vinculados à empresa, representantes ou outros

agentes), e quais mecanismos utilizará (mala-direta, "telemarketing", contato direto, loja aberta, participação em feiras e exposições, etc.).

Descrição da organização e treinamento da equipe de vendas

- Neste espaço você informará sobre a organização de sua equipe de vendas, e como desenvolverá um programa de treinamento do grupo.

Dados adicionais do plano

- Este espaço deverá ser utilizado no caso de você ter informações relevantes que não tenham sido inseridas nos tópicos anteriores e merecem ser destacados.

Exemplo: HAWAI SPORTWEAR

As estratégias de marketing da HAWAI estão baseadas nos seguintes aspectos:

1. Mensagem, abrangendo:

- **Missão da HAWAI:** "Satisfazer e encantar clientes com produtos e serviços ousados na linha sportweat".
- **Política de preço:** preços justos, levemente abaixo da média das marcas concorrentes, e com prazos de pagamento mais dilatados.
- **Política de produto:** deve apresentar sempre as seguintes características: beleza, estar de acordo com as tendências da moda, ter identidade com a marca, conforto, acabamento perfeito, usar tecidos e aviamentos de qualidade, possuir detalhes diferenciais, mix completo e variado, boa

em balage m/ ap resentação .

- **Política de pontos de venda:** a marca será comercializada em lojas multimarcas que vendem moda jovem e esportiva, surl shops, corners de grandes lojas/magazines e franquias HAWAI. São efetuadas parcerias específicas para cada caso.
- **Política de promoção:** o nosso público alvo será jovem na faixa etário de 15 a 23 anos, admiradores ou praticantes de esportes, que gostem de liberdade. Todas as nossas ações promocionais serão dirigidas para esse foco.
- **Política de atendimento.** Compreende: tratamento educado e personalizado, entrega no prazo do que foi realmente pedido, na quantidade solicitada, no local indicado, por um transporte confiável, informando o que for necessário, aplicando o conceito de parceria, transmitindo boa imagem da marca e da empresa, apresentando inovações/surpresas, com contatos permanentes e dando apoio gerencial ao negócio do cliente.

2. Técnicas e veículos de marketing

- Patrocínio de atletas e eventos esportivos ligados a vários esportes como surf, vôlei de praia, skate, futevôlei, kayak surfing e outros.
- Merchandising em novelas de tv, patrocínio de atores e atrizes.
- Presença nos melhores editoriais de moda do país, através de assessorias de imprensa nacional e regional.
- Campanha de prêmios para lojistas e vendedores.
- Publicidade nas principais revistas

- especializadas, malas diretas, informativas.
- Envio para os clientes lojistas de "displays", cartazes, "banners", malas diretas, "outdoors", brindes e participação em feiras de moda.

3. Força e mecanismos de vendas

- Representantes externos autônomos, que atendem lojistas multimarcas e franquias.
-
- Algumas ações de apoio são: participação em feiras de moda do público alvo, parcerias regionais, SAC -Serviço de Atendimento do Cliente, serviço de pós-venda.

4. Organização e treinamento da equipe de vendas

- .Representantes nos 27 estados brasileiros, com supervisores regionais.
- Cota de vendas por região/representante, para as principais cidades, por tipo de licenciamento.
- Reuniões regionais e convenção nacional.
- Treinamento de integração na empresa, bem como envio de apostila/livros/artigos técnicos.
- Premiação por consecução de cotas mensal/semestral/anual.
- Muita orientação técnica, motivação e elevação da auto-estima.

5) DADOS ADICIONAIS DO PLANO

- Não vender produtos e sim conceito, emoção, sentimentos, "status", identidade com um estilo de vida.
- Investimento de 6% do faturamento em ações de "marketing".

- Visão de longo prazo para consolidação da marca. .Ações de "marketing" caracterizadas por ousadia.
- Análise do CPM (custo por mil) para cada ação prevista.

TAREFA 10

PESSOAL-CHAVE

COMPROMETIMENTO

1. Conteúdo desta seção

Nesta seção do plano de negócios você será solicitado a identificar o pessoal-chave de seu negócio. O pessoal-chave inclui o(s) proprietário(s) e outras pessoas da área gerencial ou operacional de difícil substituição.

2. Pessoal-chave

Inclua um resumo sucinto das responsabilidades e qualificações de cada pessoa.

Se estiver preparando um plano para a expansão de seu negócio, defina quantas pessoas irá contratar, quais serão as suas responsabilidades e principalmente a qualificação exigida para realizar o trabalho a contento.

Uma vez definidas as pessoas a serem contratadas, você poderá pesquisar a faixa salarial praticada no mercado e ponderar que tipo de profissional você poderá contratar em função dos recursos disponíveis.

Muitos negócios criam sua organização em torno de pessoas, em vez de criá-la em volta de funções.

Existe uma tendência nestes casos, a de contratar pessoas com base no salário baixo ou no grau de parentesco, sem ter em conta a capacidade delas. Mas como saber quem contratar?

Inicialmente você deve fazer um organograma de sua empresa, por menor que seja, definindo as funções e as linhas hierárquicas.

Isto não precisará ser incluído em seu plano de negócios, mas com certeza o ajudará a definir o perfil das pessoas que irá contratar.

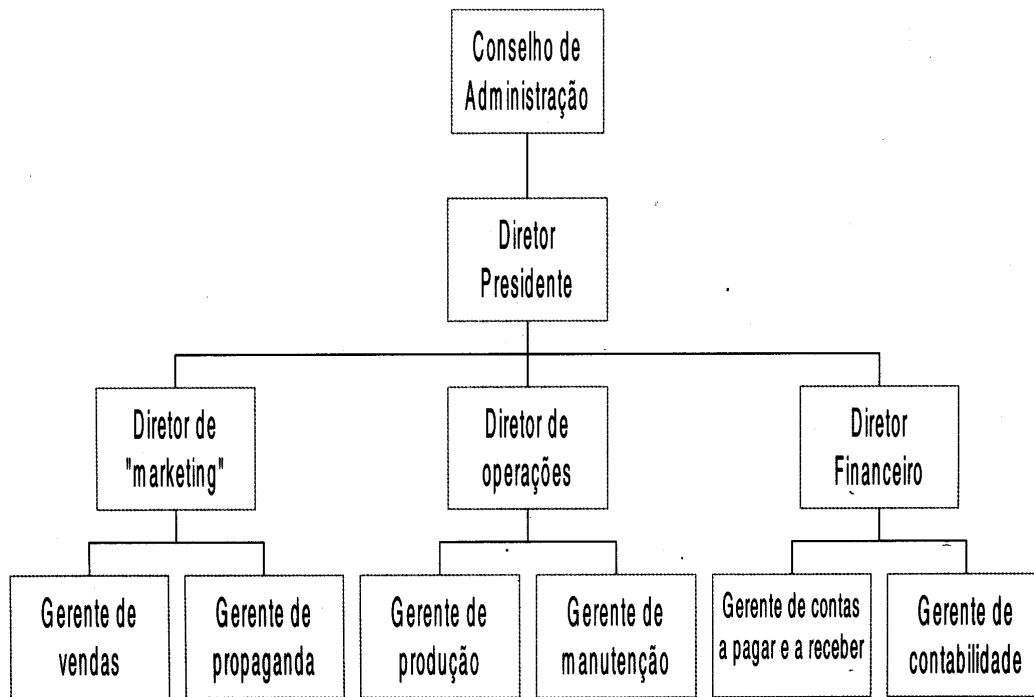
Esse organograma deverá levar em conta a estrutura que sua empresa terá quando tiver alcançado o tamanho que você considera o ideal (meta).

Vejam os exemplos:

- Conselho de Administração: formado pelos acionistas, é responsável pela formulação das diretrizes de atuação da empresa e pelas decisões estratégicas.
- Diretor-presidente: responsável pela realização global do objetivo estratégico, é subordinado ao conselho de administração.
- Diretor de marketing: responsável pela busca de clientes e de novas maneiras de supri-los com as satisfações obtidas com os produtos da empresa, a custos menores e com maior facilidade.
- Diretor de operações: responsável pela preservação dos clientes, garantindo a entrega daquilo que o "marketing" promete, e pela busca de novas maneiras de ação da linha de montagem a custo menor e com maior eficiência.
- Diretor financeiro: responsável pelo apoio a demais diretorias no cumprimento de suas

obrigações, mantendo uma posição financeira equilibrada e provendo o capital exigido, sempre a taxas mais convenientes.

A seguir, pegue uma folha de papel em branco e desenhe um organograma com as relações hierárquicas, como no exemplo a seguir:



Você poderá achar que fez algo pomposo ou até fora da realidade, principalmente se o seu negócio for uma microempresa composta, por exemplo, por você e um sócio. Sobram cargos!

Na realidade, não.

Se você analisar a situação detalhadamente, verá que no fundo vocês ocupam todos os cargos, pois não há mais ninguém para fazer as coisas.

Mas ao serem definidos os cargos que cada um ocupa, são definidos também as responsabilidades e o desempenho pode ser avaliado.

À medida que a empresa for crescendo, vocês irão repassando os cargos e as atribuições a outras

peças, mas já terão definido o que essas pessoas realmente irão fazer, suas responsabilidades e, principalmente, a qualificação e características que cada uma dessas pessoas deverá ter para desempenhar o cargo satisfatoriamente.

Assim, em vez de um "ajeitograma" no qual você ajustará em cargos as pessoas que já contratou, você terá condições de procurar no mercado o profissional adequado às necessidades de sua empresa.

Exemplo:

A diretoria da ALFA Consultores está composta pelas seguintes pessoas: Oavid Saraiva, diretor comercial. Formado em Economia.

Antes de fundar a Consultores, em 1995, trabalhou como consultor para a Companhia Vale do Rio Doce, para a Organização para a Alimentação de Agricultura -FAO (ONU), e foi gerente do Departamento de Estudos e Pesquisas da TARGET.

Possui treze anos de experiência em consultoria de planejamento e desenvolvimento econômico e associativismo empresarial.

Ocupa o cargo de diretor comercial em razão da experiência na estruturação e venda de projetos de consultoria e treinamento.

Afonso Gonçalves, diretor técnico.

Formado em Administração de Empresas.

Trabalhou durante nove anos para a CEO, uma grande empresa de consultoria, tendo assumido interinamente a diretoria financeira da instituição e ocupado o cargo de assessor técnico da diretoria

durante dois anos.

Ocupou também o cargo de gerente de consultoria e treinamento, e possui mestrado em administração de empresas pela Universidade Autônoma de Madri-Espanha.

Foi escolhido para o cargo de diretor técnico em razão de sua experiência na elaboração de projetos, orçamentos, contratos e desenvolvimento de produtos.

José Randall, diretor administrativo e financeiro.

Administrador de empresas trabalhou durante sete anos na CEO, como consultor na área financeira, particularmente em projetos de financiamento.

Possui especialização em legislação trabalhista pela UnB.

Foi indicado para este cargo em função de sua experiência em organização contábil/financeira e negociação bancária.

Todos os membros da diretoria possuem participação igual no capital social da empresa.

A presidência da empresa é exercida anualmente, em regime de rodízio entre os três proprietários.

No exercício 98/99 está sendo exercida pelo Sr. David Saraiva.

A empresa conta também com uma equipe de consultores Free-lancer, que são contratados de acordo com as necessidades dos projetos envolvidos.

Dentre esses consultores se destacam:

- **Silvio Rodrigues:** especialista em Programas de Qualidade Total
- **André Azevedo:** auditor e tributarista
- **João Mattos:** organização contábil e financeira

- **Rogério Andrade:** marketing
- **Elizabeth Paiva:** recursos humanos

O Curriculum Vitae dos diretores e dos principais consultores se encontra anexo a este plano de negócios.

TAREFA 11

FORNECEDORES BUSCA DE INFORMAÇÕES

1. Conteúdo desta seção

O objetivo desta seção de seu plano de negócios é determinar quais são seus principais fornecedores, quais suas características e de que maneira estas características podem afetar sua competitividade.

2. Matérias-primas e mercadorias

O primeiro passo é fazer uma lista dos produtos mais importantes que serão comprados pela sua empresa.

No caso da indústria, identifique as matérias-primas principais, ou seja, aquelas de difícil substituição ou sem as quais sua empresa não poderá operar.

No caso do comércio, você poderá listar seus produtos âncora ou, no caso de uma diversidade muito grande de itens, as principais linhas de produtos.

3. Fornecedores

Agora que sabemos "o que" iremos comprar, vamos definir "de quem".

Determine de quantos fornecedores você poderá comprar cada item.

Se existirem muitos fornecedores, cite um número aproximado, por exemplo, "cerca de 42 malharias situadas na região sul de Minas Gerais".

Se houver apenas um ou poucos fornecedores, cite quais são as condições básicas de negociação impostas por ele (quantidade mínima de compra, prazo de entrega, prazo de pagamento, preço) e de que maneira você pensa se tornar menos vulnerável em termos estratégicos (parceria com outras empresas do ramo, busca de produtos substitutos, acesso a novos fornecedores em outros mercados, etc.).

Você deve preparar uma tabela com as informações obtidas sobre seus fornecedores.

O objetivo desta tabela é mostrar a outros leitores que você de fato analisou as fontes e selecionou a que melhor se adapta às suas necessidades, em vez de escolher arbitrariamente uma delas.

Exemplo:

A seguir é apresentada uma lista de materiais críticos utilizados no processo de produção da POLIPLAST - Indústria e Comércio de Plásticos Ltda., incluindo o número de fornecedores disponíveis e seus fornecedores preferenciais:

Material / Mercadoria	Número de fornecedores	Principal fornecedor	Condições	Produto Crítico	Substituto
Poliétileno virgem	04	Ipiranga Petroquímica	Lote mínimo de 12 toneladas.	Sim	Não
Poliétileno reciclado	Vários	Artefitas	Sem condições especiais	Sim	Não
Pigmentos	Vários	Plásticos Branco	Sem condições especiais	Sim	Sim. Plástico recuperado na cor

O setor de poliétileno virgem é oligopolizado no Brasil, existem quatro grandes fornecedores que controlam o mercado interno.

TAREFA 12

MANUFATURA E PRODUÇÃO

EXIGÊNCIA DE QUALIDADE E EFICIÊNCIA

Explique o processo e equipamento utilizado para fabricar seus produtos ou prestar seus serviços.

Se seu negócio é essencialmente varejo, poderá omitir esta seção.

Você deve fornecer uma explicação passo a passo do processo utilizado para fabricar seu produto.

Em cada passo deverá explicar que trabalho é feito, quem o faz, o equipamento utilizado e o material envolvido.

Esta informação é útil para os leitores, porque ela não lhe dá somente uma idéia do processo, mas também uma base para avaliar a sua análise de custos.

Se o processo é muito complexo, é aconselhável incluir um diagrama que mostre o fluxo do trabalho.

Como parte integrante desta explicação, é útil, apesar de não obrigatório, apresentar o tempo requerido para completar o processo e o número de homens/hora (ou minutos, dias, etc.) utilizados em cada passo do processo.

Após ter explicado seus métodos e equipamentos, você deve compará-lo com as demais alternativas existentes.

Os seus métodos e equipamentos refletem o atual estágio tecnológico ou estão ultrapassados?

Se seus métodos e equipamentos deixam algo a desejar, então você deve explicar o que pretende fazer para corrigir a situação ou por que não necessita tomar nenhuma atitude nesse sentido.

Por exemplo, você pode admitir que existem equipamentos melhores e mais eficientes

disponíveis no mercado, mas isso não significa que tenha que usá-los.

Talvez considere que poderia ser mais eficiente com um equipamento novo, mas o seu custo é superior ao que você pode pagar e, além disso, ainda é possível ganhar dinheiro operando com o equipamento atual (obviamente, se está solicitando um empréstimo e utilizar este argumento, você deve fundamentá-lo com provas concretas).

Exemplo:

A produção da POLIPLAST é contínua, sendo feita à programação de produção visando otimizar a regulação das máquinas.

Nosso "lay out" (ver anexos) está estruturado dentro das normas de segurança utilizadas pelas maiores empresas do setor .

A seguir, apresentamos uma descrição do processo, incluindo o equipamento necessário e a capacidade de produção de cada máquina:

Processo	Equipamento	Capacidade instalada
Recuperação	Extrusora recuperadora	100 kg / hora
Extrusão	Quatro extrusoras	200 ton/mês
Impressão	Uma impressora 4 cores	100 metros/minuto
Corte e solda	Duas sacoleiras	100 batidas/minuto

TAREFA 13

PROJEÇÃO DE VENDAS

BUSCA DE INFORMAÇÕES

ESTABELECIMENTO DE METAS

Esta não é uma tarefa fácil, principalmente se você está montando um novo negócio e não tem, conseqüentemente, um histórico em que se basear para fazer as projeções de vendas.

Entretanto, devemos lembrar que temos que prever o faturamento inicial do empreendimento para atestar a sua viabilidade.

Se o seu negócio for uma indústria, você já deve ter calculado a sua capacidade de produção, caso haja mercado para consumir tudo o que puder produzir .

Uma empresa comercial e de serviços também deverá estimar o volume de vendas ideal para a consecução de suas metas.

Entretanto, fica a pergunta: que volume de vendas sua empresa irá atingir na fase inicial?

Não existe uma fórmula mágica que se possa usar para projetar vendas.

No entanto, podemos utilizar alguns métodos que o ajudarão a chegar a uma estimativa razoável:

1. Pesquisa e comparação com negócios similares

Fazendo-se um estudo de mercado da região/cidade/bairro em que pretendemos atuar ou até mesmo em que já estamos atuando (para detectar possíveis mudanças), teremos uma noção de potencial de compra.

Caso tenha capital para isso pode encomendar

uma pesquisa de mercado que dará base à sua previsão de vendas.

Ao optar por esta alternativa, deverá ter bastante cuidado na escolha do fornecedor desse serviço. Entretanto, é bom frisar que a maioria dos empreendedores gosta de fazer a sua própria pesquisa de mercado, pois eles sabem que os relatórios de uma pesquisa apresentam somente a parte numérica do levantamento.

O contato com os potenciais clientes nos mostra o sutil "feedback" sensorial, gerando uma quantidade de informações que poderão nortear a nossa estratégia de vendas, permitindo-nos com isso criar um diferencial que será útil na conquista da preferência dos clientes.

Informações sobre o volume de consumo de seu produto ou serviço, você poderá também obter através de publicações especializadas do seu setor de atividade, que costumam trazer informações úteis sobre hábitos de consumo, consumo per capita, volume de vendas de empresas dos mais variados portes e outras dicas que poderão subsidiar o seu trabalho.

Estes dados poderão ser utilizados em comparação com o seu público-alvo identificado na TAREFA 4 -CLIENTES.

Este cotejamento permitirá avaliar o potencial de consumo do seu mercado, permitindo que seja calculada a fatia que será possível atingir no primeiro ano de atividade.

Vale ressaltar que, por mais aberto que esteja o mercado para o seu negócio, até que a sua marca esteja conhecida e a imagem formada, você não

terá a fatia de mercado de uma empresa que esteja funcionando há anos.

Procure então se informar a respeito do volume de vendas de negócios similares nos primeiros dois anos e você poderão ter um parâmetro para fazer a sua projeção de vendas.

Ao pesquisar concorrentes ou futuros concorrentes, um caminho é conseguir, sutilmente, levantar informações junto a eles.

Caso use de tato e discrição, conseguirá informações muito úteis.

Diante desta impossibilidade, os fornecedores em comum são excelentes fontes de pesquisa, pois sabem do volume de compra de seus clientes.

A partir do exercício da BUSCA DE INFORMAÇÕES você poderá fazer uma projeção mais realista de suas vendas, o que permitirá avaliar com critério a viabilidade de seu futuro negócio.

No exemplo abaixo você perceberá como um empreendedor usa essas informações para projetar as vendas.

Exemplo:

Imagine um empreendedor que esteja planejando a instalação de um supermercado em determinado bairro.

Através de um estudo de mercado terá noção de onde os consumidores estão fazendo suas compras, quantas vezes por mês vão ao supermercado, quanto gastam, na média, em cada compra, etc.

Pegando-se o total de residências, aplicando-se o percentual de participação sua e de possíveis

concorrentes e a periodicidade e valor das compras, terá uma projeção de vendas mais realista.

No exemplo citado você percebe que o empreendedor usou as informações coletadas na TAREFA 4 -CLIENTES com as informações descritas nesta tarefa, podendo assim estimar, com mais precisão, as suas metas de vendas.

2. Vendas em períodos anteriores

Caso já tenha o seu negócio estabelecido, uma forma prática de projetar vendas é comparar com o histórico registrado em períodos anteriores e projetar a expansão de vendas que queira atingir. Entretanto, ao fazer essas projeções é importante avaliar o estágio em que se encontra o mercado para o seu ramo.

É um mercado em expansão, encontra-se estável ou está em declínio?

Estes cuidados indicarão a capacidade de resposta do mercado e dimensionarão, para o empreendedor, o esforço de vendas que será exigido para a concretização das metas estabelecidas.

3. Vendas repetidas considerando ciclo de compra dos clientes

Através deste método você poderá separar de sua carteira de clientes aqueles cujas compras se repetem a cada quinzena, mês, semestre ou ano. Avaliando como se comportam essas compras (crescimento, satisfação, formas de liquidação, fidelidade, etc.), você poderá projetar suas vendas com uma grande margem de segurança.

4. Conclusão

Diante do exposto fica bem clara a dificuldade que envolve essa atividade. Afinal, podem imaginar alguns como prever o futuro, já que não temos uma bola de cristal?

Diante da dificuldade em descobrir as vendas da concorrência, você poderá identificar os principais fornecedores deles e obter muitas informações.

Poderá, também, descobrir o número de empregados e isso facilitará uma projeção aproximada das vendas deles.

Para aqueles que são tentados a utilizar a justificativa de que "é difícil" para não fazer esta tarefa é bom lembrar do módulo de **PERSISTÊNCIA** e, principalmente, de **ESTABELECIMENTO DE METAS**, antes de sair pintando alvos por aí .

3. Projeções de vendas

Você deverá utilizar a planilha constante da TAREFA 13.

4. Investimento fixo

Considere aqui todos os imóveis, máquinas, móveis, utensílios e veículos que você comprará. Caso algum destes bens seja alugado ou arrendado, não lance o valor da despesa aqui, e sim na planilha "Projeção de resultados" -linha "Aluguéis".

Dicas:

- Lance o valor realmente pago na compra dos itens adquiridos, no mês em que isto ocorrer. Caso o pagamento seja feito em parcelas, lance o valor total do bem na coluna "Valor" e as parcelas nos meses em que serão pagas.
- Itens de pequeno valor, com durabilidade inferior a um ano, devem ser lançados em termos globais na planilha de "Projeção de resultados" - linha "Material de consumo".

TAREFA 14

VIABILIDADE ECONÔMICA E FINANCEIRA PLANEJAMENTO E MONITORAMENTO SISTEMÁTICOS

Os empreendedores geralmente podem ser enquadrados em uma destas duas categorias: dos fascinados ou dos amedrontados por números.

Se você pertence ao primeiro grupo, deve estar feliz por ter chegado a esta tarefa.

Mas se você pertence à categoria que não gosta de planejar, talvez se sinta tentado a encerrar o seu plano de negócios por aqui e partir para outra atividade do seminário para empreendedores do Programa EMPRETEC.

Ânimo! Os números não são "um bicho de sete cabeças", eles simplesmente refletem as decisões já tomadas anteriormente no seu planejamento empresarial.

Se você fez uma projeção de vendas, haverá um número vinculado a isto.

Se decidir contratar determinadas pessoas, também há um número relacionado.

Todas as projeções de decisões tomadas no seu plano de negócios levam a números, e agora é a hora de colocá-los juntos para saber se o seu negócio é realmente viável ou não.

Para isto utilizaremos uma série de tabelas que possuem os dados utilizados normalmente.

Você poderá adaptá-las às necessidades específicas de seu negócio acrescentando ou eliminando dados.

Se não possuir conhecimento suficiente para fazê-lo, eis aqui uma oportunidade de exercitar o comportamento "consulta de especialistas para

obter assessoria técnica ou comercial" e ganhar um selo.

1. Conteúdo desta seção

Uma análise de viabilidade econômica está composta pelos seguintes itens:

- . Gastos com pessoal
- . Projeções de venda
- . Investimento fixo
- . Planilha de custo do produto fabricado (para indústrias)
- . Demonstrativo de resultados do exercício projetado .
- . Análise do ponto de equilíbrio
- . Projeção de fluxo de caixa

11.-1 Nesta planilha deverão ser incluídos todos os gastos com a folha de pagamento dos empregados. A seguir estão algumas recomendações para seu preenchimento.

- . Considere os gastos quando as contratações forem efetivadas. Dependendo dos recursos disponíveis e do próprio processo de instalação/ampliação da empresa, nem todas as pessoas serão contratadas ao mesmo tempo.
- . Encargos sociais: anote os valores que efetivamente serão desembolsados em cada mês, adotando o chamado regime de caixa (considerar os gastos quando ocorre o pagamento). Isto lhe será útil para compor posteriormente o FLUXO DE CAIXA. Os encargos sociais variam de um setor para outro, por isso é interessante consulta--S8U:contador ou o SEBRAE para saber quais encargos você

desembolsará mensalmente.

Atenção: não se esqueça que em dezembro deverá pagar 132 salário (mesmo que proporcional), abono de 1/3, etc.

- Retiradas: você é o dono da empresa, mas também é um executivo "contratado" por ela. Portanto, não se esqueça da sua remuneração, considerando quanto efetivamente você vai retirar da empresa para cobrir seus gastos pessoais. Considere na linha "encargos" o valor que você pagará sobre o pró-labore declarado.

5. Planilha de custo do produto fabricado (para indústrias)

A seguir apresentamos uma planilha para auxiliá-lo na projeção de custos se sua empresa for do ramo industrial.

No caso de comércio e serviços, os custos serão projetados dentro da planilha de "Demonstração de resultados projetados".

Nesta planilha auxiliar você deverá anotar:

Custo da matéria-prima: baseado na planilha de projeção de vendas, você irá projetar a sua produção e, conseqüentemente, as suas necessidades de matéria-prima.

Lembre-se de que, normalmente:

Custo da matéria-prima = preço de compra + frete + seguro - crédito de ICMS

Custo de fabricação: envolve os seguintes itens:

- a) Salários e encargos do pessoal que trabalha diretamente na produção;
- b) Manutenção de máquinas e equipamentos da área de produção;
- c) Depreciação das máquinas;
- d) Depreciação das instalações fabris;
- e) Depreciação de imóveis (galpão industrial ou rateio com base na área ocupada pela produção) ;
- f) Energia elétrica;
- g) Combustíveis e lubrificantes utilizados pelas máquinas e veículos da área industrial;
- h) Seguros dos bens relacionados à área fabril;
- i) Gastos com limpeza do setor de produção;
- j) Gastos com arrendamento de veículos e equipamentos utilizados pela produção.

6. Demonstrativo de resultados do exercício projetado

O Demonstrativo de Resultados do Exercício (ORE) mostra o quanto a sua empresa é lucrativa, ou seja, quanto dinheiro restará depois de deduzir todas as despesas.

Você lê a demonstração do resultado começando pelo topo do relatório até a última linha.

A primeira linha é dedicada às vendas.

As linhas subsequentes representam as deduções de receita.

O resultado é o lucro da empresa (ou perda).

Para elaborar a demonstração de resultados, acumule informações detalhadas sobre as vendas e despesas.

Não mascare ou distorça dados se sua projeção apresentar prejuízo em alguns meses.

Leitores atentos poderão descobrir incoerências nos dados apresentados e seu plano cairá em descrédito.

Ter prejuízo não é nenhum problema grave, pois muitos negócios têm um tempo de "maturação", onde o patamar de vendas aumenta progressivamente até a empresa apresentar resultados positivos.

Seja realista em suas projeções e prepare-se para defender seus dados quando for apresentá-los a outras pessoas.

Isto lhe dará maior segurança e credibilidade.

7. Análise do ponto de equilíbrio

Vamos determinar, finalmente, a quantia de receita que você deverá obter para pagar as suas despesas, ou seja, seu ponto de equilíbrio.

Neste ponto você não está nem tendo lucro, nem perdendo dinheiro.

Apenas cobriu o custo de permanecer no mercado e realizar as vendas.

Muitas pessoas pensam que o ponto de equilíbrio é atingido quando as vendas se igualam à quantia de despesas fixas: aluguel, telefone, seguro, etc.

As despesas fixas existem a partir do momento em que o negócio abre as portas e permanecem relativamente estáveis independente da quantidade de vendas.

Mas devido ao fato de quase todas as vendas possuírem alguns custos associados a elas, é necessário descobrir o custo variável das vendas em sua análise do ponto de equilíbrio.

Por exemplo, se você tiver uma loja de sapatos e as despesas fixas forem de R\$ 12.000,00 por mês,

não basta atingir R\$ 12.000,00 em vendas, pois ainda assim estará perdendo dinheiro.

Você tem que pagar os sapatos, comissões para os vendedores, impostos, etc. Se estes custos chegam a uma média de 60% do custo de cada venda, com a receita de R\$ 12.000,00 você estará no vermelho em R\$ 7.200,00.

Para determinar o seu ponto de equilíbrio real, você deve saber quais são seus:

- **Custos fixos**

- Margem de contribuição (porcentagem média da receita bruta depois da dedução do custo das mercadorias vendidas, comissões e impostos incidentes sobre as vendas).

$$\text{Ponto de equilíbrio} = \frac{\text{Custos fixos}}{\text{Margem de contribuição \%}}$$

Exemplo:

- Custos fixos: R\$ 12.000,00
- Margem de contribuição % = 40%, já que os custos variáveis representam 60% do faturamento.

$$\text{Ponto de equilíbrio} = \frac{12.000,00}{0,4}$$

$$\text{Ponto de equilíbrio} = 30.000,00$$

8. Projeção de fluxo de caixa

Uma coisa importante que deve ser considerada durante as projeções financeiras é que normalmente não se recebe o pagamento total no período da venda propriamente dita.

Um fabricante de roupas, por exemplo, podem realizar as vendas muitos meses antes do vencimento da fatura.

Além disso, nem todos os clientes pagam no prazo estipulado e, infelizmente, alguns não pagam nunca.

Você pode trabalhar para reduzir a quantidade de atrasos ou o número de inadimplentes, mas mesmo assim é necessário prever os padrões de pagamento nas projeções de fluxo de caixa.

Preencha a planilha Fluxo de caixa a seguir.

Se o seu negócio já estiver operando, revise os registros anteriores para determinar o padrão médio de recebimento para utilizar nesta planilha.

Se o negócio for novo, verifique com outras pessoas do mesmo ramo quais são os padrões típicos.

Seja cauteloso nas projeções.

É sempre melhor descobrir que possui mais dinheiro do que previa e não o contrário.

TAREFA 15

APÊNDICES

BUSCA DE INFORMAÇÕES

Esta é a última seção de um PLANO DE NEGÓCIOS e poderá, ou não, constar dele, pois só é indicada quando houver necessidade de se adicionar informações para reforçá-lo.

Este não é, portanto, um espaço onde você deva incluir informações novas que não tenham sido abordadas no seu plano.

O apêndice não deve trazer informações que sejam essenciais ao entendimento do seu negócio, pois, se o fizer, poderá comprometer todo o trabalho de elaboração do plano.

Estas informações relevantes devem ser inseridas no plano, pois muitas pessoas só se interessam em ler um apêndice se a leitura do plano gerar nelas à vontade em se aprofundar mais.

Conseqüentemente, tudo o que de relevante você tiver que registrar faça-o no seu plano.

FATORES DETERMINANTES À INCLUSÃO DE UM APÊNDICE

- Caso tenha alguma informação que não tenha sido incluída no plano, mas que reforce seu conteúdo, poderá criar o apêndice.
- Caso queira incluir fotografias de um produto ou resultados de uma pesquisa de mercado favorável, o apêndice é indicado.
- Outra razão para criar o apêndice ocorre quando você quiser incluir os currículos de pessoal-chave de sua empresa.
- Peças promocionais, catálogos (finos), panfletos e outros materiais de "marketing" que ache

importante anexar, justificam também a criação de um apêndice.

LEMBRETES IMPORTANTES

- O plano, assim como o apêndice, deve ser autônomo para garantir àqueles que numa primeira lida só se interessam pelo plano, o acesso a todas as informações relevantes que tiver, gerando com isso interesse por uma leitura mais detalhada, ocasião em que seriam estimulados a ler o apêndice.
- Lembre-se de que o apêndice não deve ser maior que o plano e se, por acaso, os dois forem relativamente grandes, coloque-os em pastas separadas, não se esquecendo de colocar, no final do plano, um lembrete estimulando o leitor a buscar maiores e mais detalhadas informações através da leitura do apêndice.
- Embora tenhamos feito referência ao tamanho do apêndice e à sua relação com o tamanho do plano, não se esqueça de buscar um certo equilíbrio, tanto num caso quanto no outro. Eles não devem funcionar como um fator intimidador do leitor.

ITENS DO CONTEÚDO DE UM APÊNDICE

- Cópias de contratos importantes
- Artigos de terceiros, elogiosos à empresa.
- Fotos de produtos e da própria empresa
- Material de "marketing"
- Lista de filiais
- Planta com descrição de "lay-out"
- Resultado de pesquisa de mercado

- . Currículos do pessoal-chave
- . Informações técnicas relevantes
- . Informações importantes do processo de fabricação
- . Outros tipos de informações que poderão reforçar o plano