



Plano de negócios na função de gestão corporativa



Plano de negócios na função de gestão corporativa

Conteúdo desenvolvido por **Milenko Schiavetti Basilio Kovacevic** em 2022 a partir do livro BREALEY, R. A.; STEWART, C. M.; ALLEN, F. (2016). **Princípios de Finanças Corporativas**. Porto Alegre: Editora AMGH.

Objetivos de Aprendizagem

- Identificar as principais características do plano de negócios.



Plano de negócios – conceito e definição

Na literatura de gestão corporativa, o termo *planejamento* na maioria das vezes significa escolher entre possíveis fluxos alternativos de atividades futuras, com a função de gestão primária que determina como as metas são alcançadas, quais recursos precisam ser investidos para atingir as metas e quais são os efeitos econômicos e outros que serão alcançados.

Por sua vez, o *plano* é um “produto” ou “documento” do processo de planejamento. Ele contém metas e ações determinadas quantitativa e qualitativamente para sua realização.

O plano especifica: (a) os meios para atingir os objetivos, (b) a responsabilidade pela ação e (c) o grau de sucesso que pode ser alcançado de forma realista.

No contexto acima, um plano de negócios é melhor definido como um conjunto de objetivos, políticas, estratégias e conjuntos de programas individuais de atividades para implementar o conceito de negócio escolhido.

Nas condições econômicas modernas, o plano de negócios tornou-se uma ferramenta extremamente poderosa para administrar as finanças da empresa. É feito para cada ano de negócios e, nesse sentido, é uma estrutura de um ano para pensar nas atividades de negócios da empresa.

O plano de negócios consiste em: metas e estratégias de curto prazo das funções de negócios da empresa (marketing, produção, pesquisa e desenvolvimento, organização, finanças, etc.) e inclui todos os três níveis de gestão: gestão de topo, gestão intermédia e gestão operacional.

O plano de negócios que abrange um período de 1 ano, é mais típico para empresas existentes e unidades de negócios estratégicas existentes dentro da empresa “divisionalizada” que possui um plano estratégico previamente adotado. Já o plano de negócios que cobre um período de até 5 anos é mais típico de *startups*, onde o plano de negócios contém decisões estratégicas, táticas e operacionais.

Objetivo de fazer um plano de negócios

O plano de negócios é a base do sucesso dos negócios de qualquer empresa. Analogamente, é um instrumento muito importante de gestão empresarial. É um documento de planejamento, utilizado para fins internos e externos.

O objetivo interno do plano de negócios é refletido no seguinte:

- Identificar pontos fortes e pontos fracos nas operações de negócios;
- Considerar futuras direções de negócios da empresa;
- Garantir o controle, onde o plano relembra pontos críticos do negócio;
- Assegurar a coordenação eficaz de todas as atividades gerenciais;
- Medir a eficiência da empresa como um todo e suas partes organizacionais;
- Fornecer uma estrutura básica para a tomada de decisões gerenciais importantes;
- É um meio de educação, harmonização e motivação dos principais gestores;
- Fornecer uma base para responder rapidamente a condições de negócios “turbulentas”.

O objetivo externo do plano de negócios é refletido no seguinte:

- Pode ser utilizado como base para obtenção de recursos financeiros de investidores externos (instituições ou pessoas físicas);
- Pode servir como uma boa base para familiarizar as estruturas de interesse externo com os objetivos básicos e as especificidades do processo de negócios, bem como o desempenho empresarial alcançado pela empresa (partes interessadas, estado, etc.);
- Pode ser usado para expressar as intenções da empresa no sentido de prevenir ou neutralizar ações concorrenciais (ou formuladores de políticas econômicas).

Se o plano de negócios pretende servir de base para a obtenção de recursos financeiros de potenciais investidores (credores), ele deve fornecer:

- Evidência da orientação para o mercado do projeto sujeito ao plano de negócios;
- Evidência de aceitação do programa específico pelos clientes;
- Evidência do desempenho financeiro exigido do projeto de investimento;

Etapas no desenvolvimento de um plano de negócios

Um plano de negócios é desenvolvido em seguintes etapas:

1. Organização do processo de planejamento;
2. Diagnóstico da situação e antecipação do ambiente;
3. Definir metas (e estratégias);
4. Desenvolvimento de planos de funções de negócios;
5. Desenvolvimento de um plano financeiro;
6. Criando um documento de plano de negócios.

Organização do processo de planejamento é um pré-requisito básico para o planejamento de negócios. Inclui o estabelecimento de parâmetros e metas básicas de planejamento, compartilhamento de responsabilidades e alocação de tempo e recursos.

Diagnóstico da situação (com previsão ambiental) inclui duas atividades: (1) Avaliação das capacidades internas da empresa em termos de identificação dos seus pontos fortes e fracos, bem como análise do desempenho financeiro passado e (2) avaliação das tendências externas de desenvolvimento, em termos de identificação de oportunidades e ameaças do ambiente, bem como avaliação do seu impacto no desempenho futuro.

Definir metas refere-se às condições desejadas ou níveis de atividades a que a empresa aspira. Os objetivos podem ser formulados no nível da empresa, unidade de negócios ou função de negócios.

Desenvolvimento de planos de funções de negócios refere-se aos planos de marketing, produção (incluindo plano de aquisição de materiais), pesquisa e desenvolvimento, organização e gestão (incluindo plano de pessoal). De acordo com a prioridade de desenvolvimento, o plano de marketing está em primeiro lugar, e outros planos são derivados dele.

Desenvolvimento do plano financeiro (orçamento) inicia-se após o desenvolvimento dos planos de funções do negócio. O plano financeiro apresenta 3 projeções básicas: demonstração de resultados, balanço patrimonial e fluxo de caixa. Além dessas projeções, este plano também contém projeções dos chamados rácios (tamanhos relativos) que melhor mostram o andamento do desempenho individual da empresa. Um plano financeiro pode ser a base para a revisão dos planos de funções de negócios.

Criar um documento de plano de negócios refere-se a um plano de negócios por escrito (conjunto de texto, tabelas e gráficos). O plano de negócios como documento deve começar com o chamado resumo executivo, seguido de plano de marketing,

plano de produção, plano de pesquisa e desenvolvimento, plano de organização e gestão, plano financeiro e, por fim, contribuições (suplementos) ao plano de negócios.

No entanto, tendo em vista os quadros metodológicos básicos para fazer planos de negócios, pode-se dizer que os segmentos-chave do plano de negócios são:

- ✓ Sumário Executivo do Plano de Negócios,
- ✓ Segmento de marketing do plano de negócios,
- ✓ Segmento de produção do plano de negócios, e
- ✓ Segmento financeiro do plano de negócios.

Sumário Executivo do Plano de Negócios

O Sumário Executivo do Plano de Negócios (resumo) é uma apresentação abreviada (1-3 páginas) do texto integral do plano de negócios. É um segmento particularmente importante do plano de negócios porque contém elementos essenciais suficientes para uma avaliação preliminar da elegibilidade de um projeto de investimento para empréstimo.

O resumo do plano de negócios geralmente é dado na forma de formulários que contêm respostas recapituladas às perguntas básicas que o plano de negócios elabora em detalhes. Essas questões são categorizadas principalmente em dois grupos básicos, nos dados do investidor e nos dados do Plano de Negócios.

O resumo é a parte mais crítica do plano de negócios, pois depende de quanto os potenciais investidores estarão interessados em uma determinada ideia de negócio. Se estiverem interessados no currículo, analisam todo o texto integral do plano de negócios. Portanto, o resumo deve ser curto, conciso e atraente.

O que o resumo do plano de negócios deve fornecer é definir as respostas às perguntas: o que, como, porquê e onde. Via de regra, o resumo é compilado no final do plano de negócios, ou seja, após a conclusão de todos os elementos do projeto.

Segmento de marketing do plano de negócios

Plano de marketing é um segmento escrito de um plano de negócios que inclui todas as atividades de marketing, incluindo controle. O principal objetivo do processo de

planejamento de marketing é criar um plano de marketing adequado que deve conter várias atividades e elementos importantes, são eles:

- Segmentação de mercado e determinação do mercado-alvo;
- Identificação de potenciais compradores (mercado potencial);
- Identificação e descrição da concorrência;
- Avaliação da participação de mercado no mercado alvo;
- Determinar o preço de venda de produtos ou serviços;
- Determinar a estratégia de vendas.

O planejamento de marketing é um processo muito complexo que inclui avaliar as oportunidades e recursos de mercado favoráveis da empresa, determinando objetivos de marketing, estratégias, táticas, métodos de verificação e controle.

O plano de marketing é o coração do plano de negócios (tudo é verificado no mercado). Estrutura do plano de marketing é feita desta forma:

- Resumo do plano de marketing
- Análise da situação no ambiente
- Análise da situação do mercado
- Análise de oportunidades e ameaças favoráveis
- Descrição dos pontos fortes e fracos da empresa
- Inventário de recursos empresariais
- Descrição dos objetivos de marketing
- Visão geral da estratégia de marketing
- Projeções financeiras e orçamento
- Padrões de controle

Segmento de produção do plano de negócios

Ao considerar um plano de produção, o plano de vendas deve ser levado em consideração, pois há uma condicionalidade mútua em termos do seguinte: (a) o

plano de vendas não pode ser implementado até que o plano de produção seja analisado e determinado, e (b) o plano de produção não pode ser implementado até que o plano de vendas seja considerado e determinado.

De acordo com seu conteúdo, o plano de produção deve incluir todas as tarefas de planejamento das quais se pode observar:

- O que deve ser produzido, classificado por tipos de produtos;
- Qual é o volume total de produção planejado;
- Qual volume de produção é planejado por formas de produto;
- Qual o volume de produção planejado pelas unidades de produção;
- Método de produção (massa, pequenas séries, manual);
- Dinâmica de produção;
- Grau de utilização da capacidade;
- Manutenção de fundos para o trabalho.

Saiba Mais

Estrutura do plano de produção

(1) **Análise de localização** - implica a apresentação de dados básicos sobre a seleção da localização ótima da empresa (macro e micro localizações), enquanto a análise da avaliação dos fatores de localização faz a seleção e a tomada de decisão final.

(2) **Necessidades de produção** - significa uma descrição do processo tecnológico pelo qual o produto é criado, com informações sobre a tecnologia e equipamentos selecionados.

(3) **Definir as matérias-primas e materiais necessários** - significa a apresentação de matérias-primas e materiais para as necessidades de produção (nacionais e importados), e o método de aquisição.

(4) **Mão de obra** - significa que, com base na tecnologia, máquinas e equipamentos selecionados, é determinada especificamente a estrutura da mão de obra necessária para a produção de um número e qualidade predefinidos de produtos.

(5) **Custos** - significa uma estimativa do consumo de fatores de produção. Nesse caso, o custo por unidade do produto é chamado de preço de custo. O preço de custo representa o *limite inferior* para a formação do preço de venda do produto, enquanto o *limite superior* para a formação do preço de venda é mais frequentemente determinado pela concorrência.

Segmento financeiro do plano de negócios

O plano financeiro é o último segmento do plano de negócios e como tal une e harmoniza todos os planos materiais expressos de forma neutra dos segmentos anteriores do plano de negócios, de modo que de todos eles forma um todo financeiro. Por isso, na prática, costuma-se dizer que um plano financeiro é a “corrente sanguínea” de um plano de negócios.

O segmento financeiro do plano de negócios deve fornecer respostas para várias questões importantes, dentre as quais se destacam:

- Quanto dinheiro é necessário para iniciar um negócio;
- Qual é o ponto de rentabilidade;
- Qual é a demonstração de resultados planejada;
- Qual é o balanço planejado;
- Qual é o plano de fluxo de caixa;
- Quais são as previsões de lucro;
- Quais são os outros indicadores de sucesso empresarial;
- Qual é a sensibilidade do projeto a certas mudanças.

De acordo com a importância do segmento financeiro, dedicaremos a aula seguinte exclusivamente para esse tema.

Em resumo

São as etapas de um plano de negócios:

- Organização do processo de planejamento;
- Diagnóstico da situação e antecipação do ambiente;
- Definir metas (e estratégias);
- Desenvolvimento de planos de funções de negócios;
- Desenvolvimento de um plano financeiro;
- Criando um documento de plano de negócios

São segmentos-chave do plano de negócios:

- Sumário Executivo do Plano de Negócios,
- Segmento de marketing do plano de negócios,
- Segmento de produção do plano de negócios, e
- Segmento financeiro do plano de negócios.

Na ponta da língua



Referências Bibliográficas

BREALEY, R. A.; STEWART, C. M.; ALLEN, F. (2016). *Princípios de Finanças Corporativas*. Porto Alegre: Editora AMGH.





Você pode acessar o livro base deste tema na Biblioteca Lirn:

BREALEY, R. A.; STEWART, C. M.; ALLEN, F. (2016).

Princípios de Finanças Corporativas.

Porto Alegre: Editora AMGH