



MELHORES  
PRÁTICAS  
NA ELABORAÇÃO  
DO PLANO DE  
NEGÓCIO E ANÁLISE  
DE VIABILIDADE

## SUMÁRIO

1. Apresentação.....	3
2. Análise do negócio.....	6
3. Elaborando um plano de negócio.....	8
4. Estudo de viabilidade.....	14
5. Abri a empresa, e agora?.....	17
6. Como saber se o plano de negócio está dentro da realidade atual?.....	19
7. Conclusão.....	21
Sobre o SEBRAE Bahia.....	23



# APRESENTAÇÃO



SEBRAE - BA- Plano de negócios e análise de viabilidade -  
O que você precisa saber para elaborar.

A sobrevivência e o sucesso das empresas dependem de fatores do meio em que ela está inserida e de motivos internos.

Empreendedores e já empresários subestimam a importância do planejamento, algumas vezes com receio de perder tempo, sem considerar que este tempo pode ser decisivo pro sucesso do seu negócio e para lhe ajudar na tomada de decisão seja ela de começar um negócio ou de ampliá-lo.

Nesse contexto, este e-book aborda as melhores práticas na elaboração do plano de negócio e da análise de viabilidade. O plano de negócio é a ferramenta que irá ajudar o empreendedor a pensar no seu negócio, auxiliando para que ele analise criticamente as áreas da empresa e já esteja munido de informações no momento em que precisar tomar decisões.. Essa ferramenta também é utilizada por empresas que buscam captar recursos financeiros, por exemplo, empréstimos em bancos.



## SEBRAE - BA- Plano de negócios e análise de viabilidade - O que você precisa saber para elaborar.

O plano de negócio propõe pensar detalhadamente sobre o seu negócio, considerando o mercado, características necessárias para o produto, para o empreendedor bem como sobre questões financeiras etc. A estrutura do plano pode variar, consideraremos aqui tópicos que são necessários para todos, mas você poderá avaliar incluir outras informações, tornando-o mais completo para sua necessidade.

Já a análise de viabilidade verifica quais as chances de sucesso financeiro e econômico. Ela é um estudo técnico que oferece mais segurança de que o empreendedor pode investir na sua ideia. Para fazer essa avaliação, a análise de viabilidade considera diversos elementos, como a Taxa Interna de Retorno (TIR), o Valor Presente Líquido (VPL) e o Payback (retorno do investimento), falaremos mais detalhadamente neste e-book.

Estes instrumentos te ajudarão a amadurecer as suas ideias e aumentar as chances de que deem certo. Lembre-se: é mais importante você investir tempo estruturando do que tentando consertar ou mesmo ter que tomar decisões importantes sem as informações necessárias!





## ANÁLISE DO NEGÓCIO

SEBRAE - BA- Plano de negócios e análise de viabilidade -  
O que você precisa saber para elaborar.

A primeira etapa é fazer uma correta análise do negócio. Antes de abrir uma empresa, é preciso conhecer o segmento, o ramo de atuação, a concorrência, os possíveis fornecedores etc. Esses fatores são analisados no plano de negócios, que, entre seus objetivos, busca analisar o cenário em que a empresa está se inserindo.

Essa ferramenta também pode ser utilizada para guiar uma ação mercadológica específica e também para a ampliação de uma unidade.

Mas o que é a **análise do negócio**? De maneira geral, é um conjunto de atividades que trabalha com quatro elementos específicos:

- identificação dos problemas e desafios;
- contextualização do cenário
- verificação das soluções mais adequadas;
- viabilização do negócio por meio do uso de tecnologias e da interação com os stakeholders (partes interessadas – gerencia, investidores, clientes, equipe etc.).

Esses quatro elementos devem ser considerados sempre, independentemente de ser um novo negócio ou de ser a ampliação de um já existente.

A próxima etapa é elaborar o plano de negócio.





# ELABORANDO UM PLANO DE NEGÓCIO



SEBRAE - BA- Plano de negócios e análise de viabilidade -  
O que você precisa saber para elaborar.

Antes de elaborar o plano de negócio, o empreendedor precisa definir seu empreendimento. Ter bastante clara essa definição permite que as próximas etapas do plano de negócios sejam mais fáceis de serem desenvolvidas.

O primeiro item costuma ser o sumário executivo, que conta com os seguintes elementos:

- Resumo dos elementos principais do plano de negócio.
- Informações sobre os empreendedores, com descrição da experiência profissional, dos cargos que ocupam e de suas atribuições.
- Dados do negócio.
- Missão.
- Segmento de atuação.
- Forma jurídica.
- Enquadramento tributário.
- Capital social.
- Fontes dos recursos.

Um ponto importante a destacar é que, apesar de ser a primeira etapa, o sumário executivo deve ser estruturado somente após ter desenvolvido os demais, porque ele se comporta como um resumo, uma apresentação do que será apresentado. Isto deve ser levado em consideração principalmente se você almeja financiamentos, entenda que o possível investidor poderá se sentir atraído a ler o restante ou não.

SEBRAE - BA- Plano de negócios e análise de viabilidade -  
O que você precisa saber para elaborar.

Então, para começar de fato a elaboração do plano de negócio, deve-se começar a **descrever o empreendimento**, focando-se em alguns pontos principais, como o surgimento da ideia, a historia da empresa (se for o caso), o que é o negócio etc.

Para a elaboração do seu plano de negócios, recomendamos como estrutura básica:

Sumário Executivo  
Análise de Mercado  
Plano de Marketing  
Plano Operacional  
Plano Financeiro  
Construção de cenários  
Avaliação Estratégica

Na análise de mercado, sugerimos que você conheça melhor seus clientes, concorrentes e fornecedores. É aqui que você deve levantar as características gerais dos seus clientes, sejam eles pessoas físicas ou jurídicas. Além de identificar onde estão (delimitar uma área de atuação para focar sua estratégia), seus interesses e comportamentos avaliando o que leva essas pessoas a comprar.

Lembre-se que você precisa focar no mercado, para pensar seu produto/serviço. O erro muitas vezes está em não saber o que é mais importante para o cliente, às vezes o que ele espera é qualidade e você está investindo (pensando em investir) na redução do seu preço que não é o item decisório de compra.



## SEBRAE - BA- Plano de negócios e análise de viabilidade - O que você precisa saber para elaborar.

Os 4Ps (produto, preço, praça e promoção) defendidos pelo marketing são sim aplicáveis às Micro e Pequenas Empresas. No plano de marketing você deve tê-los como pontos de interesse e atenção para formação de sua estratégia. Uma observação importante é que ao descrever seus produtos e serviços você destaque os seus diferenciais e potenciais no mercado. Se já existem produtos similares no mercado, porque o cliente deverá comprar com você? Isto é algo que você deve se responder e deixar claro na sua comunicação.

A definição da localização do seu negócio precisa ser estratégica. Avalie se é mais importante estar perto dos seus clientes, dos seus fornecedores, de lugares que são boas rotas logísticas ou mesmo do mais próximo do equilíbrio destes pontos, além de critérios de acessibilidade – facilidade de chegar, estacionar, acesso para pessoas com restrição de locomoção, seja definitiva ou temporária, como é o caso, por exemplo, de mães com bebês em carrinhos.

O Sebrae/BA possui uma ferramenta de georreferenciamento que pode ajudar a escolher os melhores lugares para a abertura do seu negócio. Ela estará disponível inicialmente para algumas cidades da Bahia.

O plano operacional é o mapeamento de suas operações internas, em que deverá considerar o a distribuição e localização dos setores da sua empresa, dos recursos (mercadorias, vitrines, prateleiras, equipamentos etc.) e das pessoas. Além disto, aqui você deve calcular sua capacidade produtiva e estruturar seus processos de forma detalhada. É nesta parte do plano que você deve verificar qual será sua necessidade de pessoal.

SEBRAE - BA- Plano de negócios e análise de viabilidade -  
O que você precisa saber para elaborar.

No seu arranjo físico analise o que requer maior atenção à mobilidade, seja por seu maior fluxo ou por sua maior dificuldade, exemplo: Se em um determinado setor o maior fluxo é de máquinas que são pesadas e largas, comece definindo o espaço necessário para este fluxo e aloque os demais itens. Sempre faça definições de locais estratégicas, se uma matéria prima é muito utilizada deixe-a com maior facilidade de acesso já se for o caso de disponibilizar itens para o cliente avalie se você deve deixar o acesso fácil para os itens mais vendidos ou se você pode sinalizar que a sua loja possui aqueles itens e coloca-los mais ao fim da sua loja, gerando fluxo interno e exibindo outros produtos para o cliente.

O plano financeiro é muito importante. Os dados calculados aqui serão utilizados para análise de viabilidade. Se a sua pretensão é adquirir um financiamento esta será a parte analisada mais detalhadamente pelos possíveis investidores. Seja preciso, realista e mostre-se conhecedor do seu negócio, estes pontos são fortes pontos de convencimento. Lembre-se que além de mostrar seu negócio como atrativo este plano deverá ser um norteador de suas ações e ajudar você depois que tiver com a sua estratégia funcionando e seu financiamento conquistado. Nesta parte você deverá mensurar (ou estimar) investimentos, necessidade de capital de giro, custo e faturamento, calculando o demonstrativo de resultados e indicadores como lucratividade, rentabilidade e estudo de viabilidade que veremos mais detalhadamente a seguir.

Finalizada a construção do seu plano de negócio, recomendamos ainda a construção de cenários e a avaliação estratégica.

Na construção de cenários você se questionará como reagir em situações com resultados abaixo ou acima do esperado sob expectativas pessimistas e otimistas, seja para evitar, prevenir ou pensar em opções para reagir e ainda para a possibilidade de um cenário otimista para potencializar seus resultados e lidar de forma que não perca boas oportunidades.

A avaliação estratégica é um instrumento que permite você avaliar o negócio e o mercado em suas potencialidades, fragilidades e riscos por meio da matriz F.O.F.A. (SWOT, em inglês). Assim:

- Forças e fraquezas – São características da **empresa**, em relação a seus concorrentes, que representam vantagens competitivas ou contribuem para sua atuação no mercado.
- Ameaças e oportunidades – São **situações externas do ambiente** que podem ser favoráveis para a empresa ou dificultar sua atuação no ramo escolhido.

Os fatores internos são controláveis e estão ao alcance da empresa para mudança. Já os fatores externos não, são incontroláveis, mas quando previstos permitem que a empresa trace estratégias sobre como lidar com elas. Seja sincero e realista. É importante que você conheça os riscos e seus desafios, este também é um ponto considerado por investidores.



# ESTUDO DE VIABILIDADE



SEBRAE - BA- Plano de negócios e análise de viabilidade -  
O que você precisa saber para elaborar.

O estudo ou análise de viabilidade deve ser aplicado tanto na etapa de abertura de um novo negócio quanto na fase de ampliação do empreendimento. O objetivo é verificar se o empreendimento tem potencial e se a previsão é positiva quando se pensa no retorno esperado.

Assim, existem algumas etapas que devem ser realizadas na análise de viabilidade. A primeira é a **projeção de receitas**, ou seja, a previsão de retorno do negócio que está sendo aberto. Esses dados variam muito conforme o empreendimento, podendo ser uma projeção de apenas alguns anos ou de décadas.

Nesse momento, deve-se considerar o público-alvo, verificando dados históricos da própria empresa ou, se não puder ser feito, uma análise de comparação do mercado.

Se ainda assim não for possível fazer a projeção de receitas, o empreendedor deve analisar os custos previstos e a receita necessária para ter uma taxa de retorno atrativa.

Além disso, a projeção de receitas deve verificar a taxa de crescimento com o passar dos meses.

Então, deve-se fazer a **projeção dos custos e investimentos**. Existem diversas classificações para custos, duas das principais são:



SEBRAE - BA- Plano de negócios e análise de viabilidade -  
O que você precisa saber para elaborar.

- Custos fixos – previsíveis e recorrentes. São as contas pagas todos os meses e que independem da quantidade vendida ou produzida, como a de água, luz, telefone etc.;
- Custos variáveis – variam conforme a produção, como por exemplo taxas e comissões;

Chega-se, então, à **análise dos indicadores**. São eles:

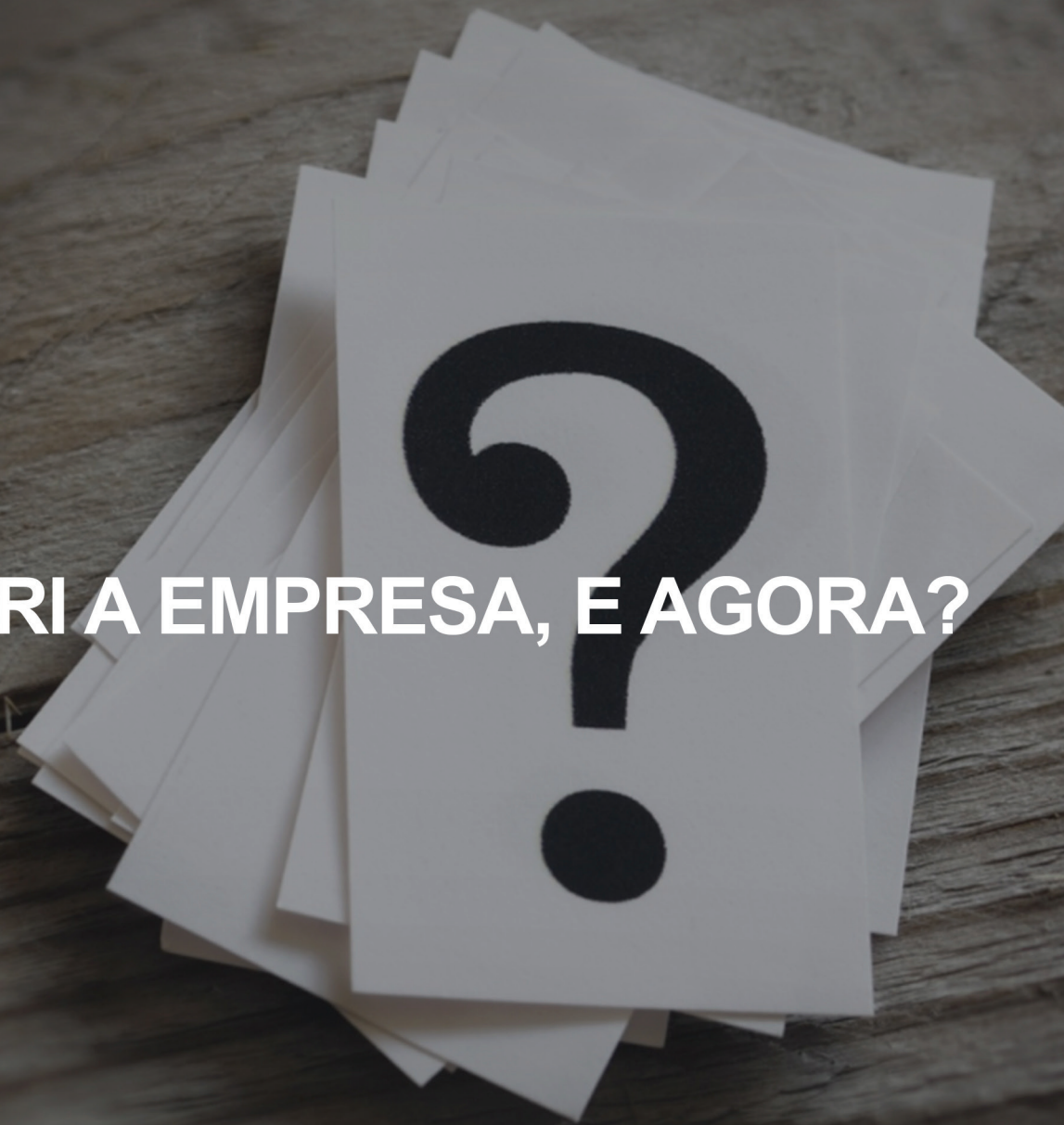
- Valor Presente Líquido (VPL) – indica o quanto o fluxo de caixa (livre acumulado) valeria no presente. A ideia é verificar se o negócio gerou mais retorno do que o investimento. Assim, para saber se o investimento compensou, é só comparar o VPL com o capital investido. Assim, se o investimento feito foi de R\$ 200 mil e o VPL foi de R\$ 180 mil, o retorno não foi positivo;
- Taxa Interna de Retorno (TIR) – é a taxa de retorno considerando o fluxo de caixa livre acumulado. Ela é expressa em percentual, podendo ser mais bem comparada com outros índices. Por exemplo, se a TIR tem um retorno de 0,3% e a poupança, 0,5%, a poupança é um investimento melhor;
- Payback – também chamado de retorno de capital, o Payback verifica se a empresa gerou o montante investido em seu início. Como consequência, permite ao empreendedor entender quanto tempo demorará para obter o valor do dinheiro investido.

Com essas etapas, consegue-se ter um panorama real do negócio, entendendo se o cenário é positivo para fazer o investimento. No entanto, de nada adianta entender esse contexto se o empreendedor não souber gerir o negócio.





**ABRIR A EMPRESA, E AGORA?**



Depois de abrir o negócio, o empreendedor tem o desafio de geri-lo. Essa não é uma tarefa simples, mas pode ser facilitada com o uso de algumas ferramentas financeiras.

Uma delas é a **formulação das estratégias de negócio**. Se você pulou esta etapa no planejamento, você precisará ter bem definida qual é a vantagem competitiva da empresa em relação aos seus concorrentes, observando seu poder de mercado, qual o risco de entrarem novos competidores ou produtos substitutos e a rivalidade em seu mercado.

A segunda ferramenta são os **demonstrativos financeiros**, que devem ser confiáveis e atualizados. Eles são fundamentais para que o empreendedor possa tomar decisões. Por isso, toda empresa precisa ter relatórios contábeis e financeiros e balanços. A partir desses demonstrativos financeiros também é possível definir as metas que o negócio deve atingir.

O **estabelecimento de metas e indicadores** é a terceira etapa. Podem ser metas simples, por exemplo, relativas à lucratividade, ao crescimento de receitas ou à redução de custos. As metas e os indicadores sempre devem existir para guiar o empreendedor em sua jornada.

Por fim, deve-se fazer o **acompanhamento e monitoramento** do plano de negócios e dos indicadores e metas, adaptando-o à realidade da empresa. Assim, também é possível monitorar os índices de desempenho e definir mudanças no negócio que podem evitar problemas e trazer a empresa de volta ao rumo esperado.





**COMO SABER SE O  
PLANO DE NEGÓCIO  
ESTÁ DENTRO DA  
REALIDADE ATUAL?**



SEBRAE - BA- Plano de negócios e análise de viabilidade -  
O que você precisa saber para elaborar.

É importante que o empreendedor sempre acompanhe e monitore os resultados da empresa e o próprio plano de negócio. Este é um documento dinâmico, participativo, sistemático e contínuo. Por isso, é normal que passe por adaptações. Mas como saber se ele está dentro da realidade atual?

Isso requer análise aprofundada do mercado em que a empresa está inserida. O mercado muda bastante e o plano de negócios precisa se adaptar a esse novo contexto. Portanto, o empreendedor precisa utilizar métricas para avaliar a performance da empresa. A partir disso, é possível acompanhar os resultados para entender se a empresa está se adaptando à realidade.

Neste item, é importante observar que não existe uma periodicidade recomendada de modificação do plano de negócios. Isso vai depender do mercado em que a empresa atua. No entanto, é indicado que o período de análise seja feito uma vez ao ano.

Caso o plano de negócios não esteja adequado, alguns erros podem ocorrer, como análise errônea da concorrência, plano financeiro inadequado, não existência de um plano estratégico, entre outros problemas.





**CONCLUSÃO**

SEBRAE - BA- Plano de negócios e análise de viabilidade -  
O que você precisa saber para elaborar.

Como você pôde perceber, existem diversas práticas que podem ajudar o empreendedor a abrir o seu negócio. Os primeiros passos são o plano de negócios e a análise de viabilidade. Essas etapas são fundamentais para encaminhar o empreendedor na sua jornada e garantir que ele tenha mais sucesso em sua jornada.

Nesse processo, existem desafios e problemas. Ambos devem ser encarados como uma forma de se chegar ao objetivo definido.

Lembre-se de que alguns negócios possuem requisitos legais para a abertura e/ou que regulam seu funcionamento. É importante que você pesquise-os e considere-os em seu planejamento. Afinal, poderão incorrer gastos para adequar o seu negócio.

Um documento que recomendamos e que pode te ajudar é guia “Como elaborar plano de negócios” desenvolvido pelo Sebrae e que tem informações detalhadas para a construção do seu Plano de negócios.





O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) é uma entidade privada sem fins lucrativos, que conta com uma rede de quase 700 pontos de atendimento presencial em todo o Brasil, sendo 31 somente na Bahia. Com o apoio e a orientação do Sebrae, as micro e pequenas empresas se fortalecem e geram mais empregos e renda para todo o Brasil.

O Sebrae na Bahia foi concebido para apoiar e fomentar a criação, a expansão e a modernização das micro e pequenas empresas do Estado, capacitando-as para cumprir, eficazmente, o seu papel no processo de desenvolvimento econômico e social. Para facilitar o atendimento em diversas regiões do estado, foram inauguradas diversas unidades de atendimento.

Desta forma, o Sebrae na Bahia fica ainda mais próximo de seus clientes, oferecendo soluções em educação, consultoria, acesso ao crédito e ao mercado, além de incentivar a abertura de novos pequenos negócios e a qualificação das empresas já existentes.

Tudo para fomentar o progresso econômico e social do povo.

**0800 570 0800**  
**[www.ba.sebrae.com.br](http://www.ba.sebrae.com.br)**

