

# SEMINÁRIO: PLANO DE NEGÓCIO

**Jose Lindenberg Julião Xavier Filho**

Administrador de Empresas (CRA/PE 7828)

Especialista MBA em Gestão Estratégica de Negócios (UFAL)

Especializando em Planejamento Tributário (UFPE)

Mestrando em Administração e Controladoria (UFC)

Professor Concursado da FAGA (Contabilidade, Custos, Análise de Balanços e TCC)

Professor Contratado da UPE (Empreendedorismo e OSM)



# O que é um Plano de Negócio??

- n É um documento técnico que tem por principal finalidade demonstrar a viabilidade de um novo negócio ou mudança estrutural/estratégica em uma organização já existente
- n Permite, por tal demonstração, atingir níveis mais elevados de eficiência e eficácia, além de ser uma porta de acesso à fontes de financiamento de baixo custo (BNDES, BB, CEF etc.)
- n Representa uma ferramenta indispensável para o empreendedor, atestando o “cientificismo” do pensamento estratégico
- n ... É um dos documentos que serão exigidos para concluir a graduação em ADM aqui na AESGA/FAGA

# ESTRUTURA DO PN

## n Elementos Pré-Textuais

- Capa
- Folha de rosto
- Página de aprovação
- Pensamento (Opcional)
- Dedicatória (Opcional)
- Agradecimentos (Opcional)

## n Desenvolvimento do Projeto (Elementos textuais)

- Sumário
- Sumário Executivo
- Apresentação da Organização
- Plano de *Marketing* (Análise de Mercado e *Marketing Mix*)
- Plano Estratégico
- Plano Operacional
- Plano Gerencial
- Plano Financeiro
- Considerações finais

## n Elementos Pós-Textuais

- Referências
- Anexos (Opcional) e Apêndices (Opcional)



# Sobre a estrutura

- n É um documento construído e relacionado...
- n ... Por isso deve advir de uma pesquisa e manter coerência e coesão textual.
- n As informações devem se completar e se alinhar com os objetivos da organização
- n TODOS OS CAPÍTULOS (ou planos), SEM NENHUMA EXCEÇÃO, devem contribuir para o leitor formar uma opinião sólida a respeito do negócio ou mudança proposta no plano

Qual deve ser a melhor  
preocupação de

n Con

**TUDO ISSO EM NÃO  
MAIS QUE 30  
PÁGINAS!!!**

**(DORNELAS, 2008)**

com o  
fontes de

- INFORMAÇÕES SÃO
- ...ARIAS PARA QUE ELE
- ...A EMPRESTAR OU NÃO O
- An ... RECURSO?

# APRESENTAÇÃO



DA EMPRESA



# APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

- Dados da Organização e Gestão
- Setor de Atividade / Ramo de atuação
- Regime de constituição societária
- Enquadramento tributário

Ênfase exagerada no **POR QUE?**

# REGIMES DE



# TRIBUTAÇÃO



# Regimes de Tributação

n Há três modalidades de tributação das pessoas jurídicas pelo IR:

- 1. TRIBUTAÇÃO COM BASE LUCRO REAL:** O IR incide sobre o resultado (lucro) efetivamente apurado pela Pessoa Jurídica segundo sua escrituração contábil
  1. É importante fixar bem este conceito, lucro real é o lucro líquido do período ajustado pela adições, exclusões ou compensações previstas ou autorizadas pela legislação. O resultado contábil (DRE) é ajustado extracontabilmente, num livro específico denominado Livro de Apuração do Lucro Real (L.A.Lu.R ou LALUR).
- 2. TRIBUTAÇÃO COM BASE LUCRO PRESUMIDO:** Consiste na determinação, a cada trimestre, de um resultado (lucro) por meio da aplicação de percentuais sobre a receita bruta da empresa, determinando-se, assim, um valor de “lucro” que é mera presunção.
  1. Para fins fiscais, a tributação com base no lucro presumido não exige a manutenção da escrituração contábil completa.



# Regimes de Tributação

- Há três modalidades de tributação das pessoas jurídicas pelo IR:
  4. **TRIBUTAÇÃO COM BASE NO SIMPLES NACIONAL:** é um regime tributário diferenciado, simplificado e favorecido previsto na Lei Complementar nº 123, de **14.12.2006** aplicável às microempresas e às empresas de pequeno porte, a partir de **01.07.2007**.
    1. A apuração dos tributos é de forma única e simplificada, com redução das alíquotas e auferidas sobre o faturamento bruto da pessoa jurídica.
  3. **TRIBUTAÇÃO COM BASE LUCRO ARBITRADO:** Em linhas gerais, é a forma de apuração da base de cálculo do IR utilizada pelo Fisco quando a pessoa jurídica deixa de cumprir as obrigações acessórias relativas à determinação do lucro real ou presumido.



## TRIBUTOS QUE TÊM SISTEMÁTICA DIFERENCIADA NOS REGIMES TRIBUTÁRIOS

- n Programa de Integração Social - Pis
- n Contribuição para a Seguridade Social - Cofins
- n Imposto de Renda Pessoa Jurídica - IRPJ
- n Contribuição Social sobre o Lucro Líquido - CSLL
- n Contribuição Previdenciária Patronal - CPP
- n Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços - ICMS
- n Imposto sobre Serviços - ISS

# Programa de Integração Social – Pis

<i>ESPECIFICAÇÕES</i>	LUCRO REAL	LUCRO PRESUMIDO	SIMPLES NACIONAL
Base de Cálculo	Receitas	Receitas	Faturamento
Alíquota	1,65%	0,65%	Ver tabelas no anexo da lei 123/2006
Sistemática	Não-cumulativa	Cumulativa	Cumulativa

<http://www.portaltributario.com.br/tributos/pis.htm>

<http://www.receita.fazenda.gov.br/PessoaJuridica/PisPasepCofins/default.htm>

# Contribuição para a Seguridade Social - Cofins

<i>ESPECIFICAÇÕES</i>	LUCRO REAL	LUCRO PRESUMIDO	SIMPLES NACIONAL
Base de Cálculo	Receitas	Receitas	Faturamento
Alíquota	7,60%	3,00%	Ver tabelas no anexo da lei 123/2006
Sistemática	Não-cumulativa	Cumulativa	Cumulativa

<http://www.portaltributario.com.br/tributos/cofins.html>

<http://www.receita.fazenda.gov.br/PessoaJuridica/PisPasepCofins/default.htm>

# Imposto de Renda Pessoa Jurídica - IRPJ

<i>ESPECIFICAÇÕES</i>	LUCRO REAL	LUCRO PRESUMIDO	SIMPLES NACIONAL
Base de Cálculo	Lucro real apurado pela Contabilidade (DRE + LALUR)	Ver tabela de presunção sobre a receita 1,6% 8% 16% 32%	Faturamento
Alíquota IRPJ Normal	15,00%	15,00%	Ver tabelas no anexo da lei 123/2006
Alíquota IRPJ Adicional	Parcela que exceder R\$ 20.000,00 mensais ou a proporcionalidade <=> 10,00%	Parcela que exceder R\$ 20.000,00 mensais ou a proporcionalidade <=> 10,00%	Ver tabelas no anexo da lei 123/2006
Sistemática	Cumulativa	Cumulativa	Cumulativa

<http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/rir/default.htm>

[http://www.portaltributario.com.br/guia/lucro\\_real.html](http://www.portaltributario.com.br/guia/lucro_real.html) e [http://www.portaltributario.com.br/guia/lucro\\_presumido\\_irpj.html](http://www.portaltributario.com.br/guia/lucro_presumido_irpj.html)

# Contribuição Social sobre o Lucro Líquido - CSLL

<i>ESPECIFICAÇÕES</i>	LUCRO REAL	LUCRO PRESUMIDO	SIMPLES NACIONAL
Base de Cálculo	LAIR	Ver tabela de presunção sobre a receita: 12% ou 32%	Faturamento
Alíquota CSLL	9,00%	9,00%	Ver tabelas no anexo da lei 123/2006
Sistemática	Cumulativa	Cumulativa	Cumulativa

<http://www.receita.fazenda.gov.br/PessoaJuridica/DI/PJ/2005/PergResp2005/pr617a633.htm>

# Contribuição Previdenciária Patronal – CPP

<i>ESPECIFICAÇÕES</i>	<b>LUCRO REAL</b>	<b>LUCRO PRESUMIDO</b>	<b>SIMPLES NACIONAL</b>
Base de Cálculo	Folha Salarial Tributável	Folha Salarial Tributável	Faturamento
Alíquota CPP	20,00% Reduz o valor descontado do funcionário	20,00% Reduz o valor descontado do funcionário	Ver tabelas no anexo da lei 123/2006
Sistemática	Cumulativa	Cumulativa	Cumulativa

[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8212cons.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8212cons.htm)

<http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/Ins/2009/in9712009.htm>

[http://www1.previdencia.gov.br/pg\\_secundarias/paginas\\_perfis/perfil\\_comPrevidencia\\_04\\_02.asp](http://www1.previdencia.gov.br/pg_secundarias/paginas_perfis/perfil_comPrevidencia_04_02.asp)

# Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços - ICMS

<i>ESPECIFICAÇÕES</i>	<b>LUCRO REAL</b>	<b>LUCRO PRESUMIDO</b>	<b>SIMPLES NACIONAL</b>
Base de Cálculo	Movimentação de Mercadorias / Serviços	Movimentação de Mercadorias / Serviços	Faturamento mercadorias
Alíquota ICMS	4% até 25% Mais usual: 17%	4% até 25% Mais usual: 17%	Ver tabelas no anexo da lei 123/2006
Legislação	Estadual e Acordos Interestaduais	Estadual e Acordos Interestaduais	Ver tabelas no anexo da lei 123/2006
Sistemática	Não-Cumulativa	Não-Cumulativa	Cumulativa

Decreto 14.876/1991

[http://www.sefaz.pe.gov.br/flexpub/versao1/files/file\\_viwer.asp?fk=83&tabela=sessions](http://www.sefaz.pe.gov.br/flexpub/versao1/files/file_viwer.asp?fk=83&tabela=sessions)

# Imposto sobre Serviços - ISS

<i>ESPECIFICAÇÕES</i>	LUCRO REAL	LUCRO PRESUMIDO	SIMPLES NACIONAL
Base de Cálculo	Receita de Serviços	Receita de Serviços	Faturamento de Serviços
Alíquota ISS	Até 5%	Até 5%	Ver tabelas no anexo da lei 123/2006
Legislação	Municipal	Municipal	Ver tabelas no anexo da lei 123/2006
Sistemática	Cumulativa	Cumulativa	Cumulativa

<http://www.portaltributario.com.br/tributos/iss.html>

# Comparação

	SIMPLES NACIONAL	LUCRO PRESUMIDO	LUCRO REAL
<b>RECEITA (12 ÚLTIMOS MESES)</b>	R\$ 0,00 - 2.400.000,00	R\$ 0,00 - 48.000.000,00	Qualquer ou > 48.000.000,00
<b>TRIBUTOS</b>	Unificados	Separados	
<b>APURAÇÃO DO LUCRO</b>	"Desnecessário"	Presunção	Contábil Ajustado
<b>ATIVIDADE EMPRESARIAL</b>	Depende da Atividade	Depende da Atividade	Qualquer
<b>REGIME DE TRIBUTOS</b>	Cumulativos	Cumulativos e Não Cumulativos	
<b>DEMONSTRAÇÕES EXIGIDAS</b>	Nenhuma	Nenhuma	BP/DRE/DLPA/DVA/DFC/NE

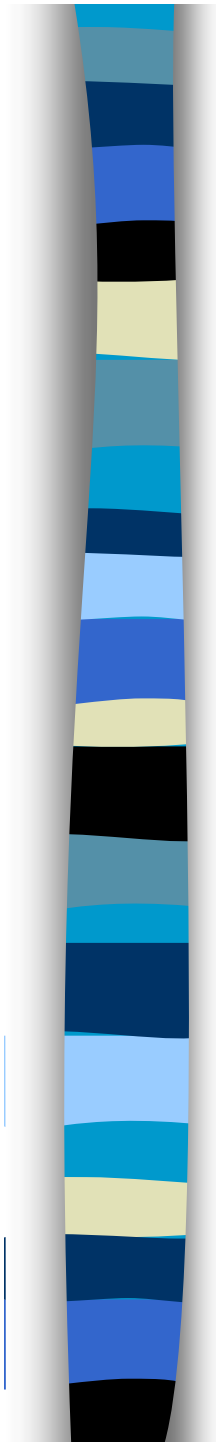
Alíquota/Tributo	SIMPLES NACIONAL	LUCRO PRESUMIDO		LUCRO REAL	
		Base de Cálculo	Alíquota	Base de Cálculo	Alíquota
IRPJ	Unificado	1,6% - 32%	15%	Lucro Contábil Ajustado	15%
CSLL		12% - 32%	9%	Lucro Contábil Ajustado	9%
COFINS		Receita Bruta	3%	Receita Bruta	7,6%
PI S/PASEP		Receita Bruta	0,65%	Receita Bruta	1,65%
INSS PATRONAL		Folha da Pagamento (20%)			
ICMS		Depende do produto e convênio			
ISS		Depende do Município (máximo 5%)			
IPI		Depende do produto			

**PLANO DE**



**MARKETING**

# PLANO DE MARKETING



n O qu

n Por



# PLANO DE MARKETING

- n Também é tratado como sendo a Análise de Mercado
- n Engloba tanto o plano de marketing quanto a análise propriamente dita
- n A idéia é analisar o mercado e se posicionar nele com seus produtos e serviços

**POSICIONAMENTO**

**4 P'S**

# 5 Forças de Porter e a Lucratividade da Organização





# O QUE SABER DE UM FORNECEDOR?

- n Quem são?
- n Onde estão localizados?
- n Quais as políticas de comercialização (Preço/Prazo/Entrega)?
  - A comercialização é baseada no volume, na categoria, na localização, em exclusividade...??
- n São exclusivos? Se forem, por que essa exclusividade é importante?
- n Estimar a quem ele vende...



# O QUE SABER DE UM CLIENTE?

n Qual o segmento que vou atender?

- Qual o contingente, idade, sexo, faixa de renda, nível de escolaridade, região demográfica, estilo de vida, preferências... etc.

n Quais suas necessidades?

- Como posso saber quais?

**DISSO DECORRE AS ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO, PROPAGANDAS, POLÍTICAS DE PREÇO, PROCESSO DE COMPRAS E INFLUÊNCIA...**

n Qual seu processo de compra?

- Fontes de informações, fatores decisivos para compra, condições de compra

n Quanto compram? - Estimativa de faturamento



O QUE SABER DE UM  
CONCORRENTE?

Tudo



# O QUE SABER DE UM CONCORRENTE?

- n Quantos e quem são?
  - Lembrar que não são apenas os locais ou da mesma região
  - A depender dos produtos/serviços que a empresa irá comercializar terão diferentes concorrentes
- n Quanto detém de participação de mercado? Ou melhor, de quem irá "tirar" consumidores?
- n Qual linha de produtos/serviços ofertam?
- n Localização e imagem no mercado?
- n Quais estratégias comerciais adota (Preço/Prazo/Pagamento - Crédito/entrega)



# O QUE SABER DE UM CONCORRENTE?

- n Se são seus concorrentes, alguma coisa eles fazem?

O que? O que? O que?

- n Equiparar...

## **VANTAGENS COMPARATIVAS**

O que tenho que fazer para ser igual?

## **VANTAGENS COMPETITIVAS**

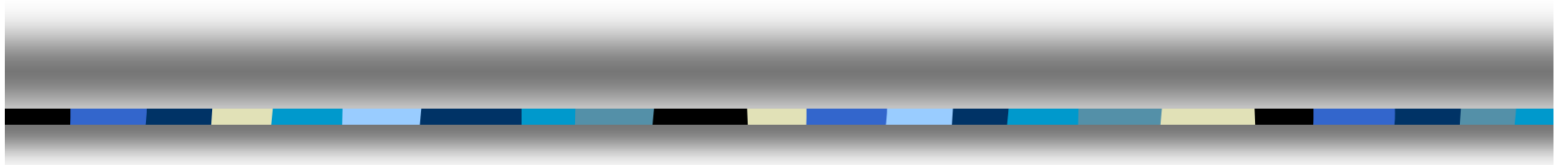
No que vou me diferenciar?



# O QUE SABER DOS REGULADORES?

- n O segmento de mercado tem algum regulador?
  - ANVISA
  - INFRAERO
  - MINISTÉRIO DO TRABALHO
  - MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE
- n Atuam fortemente na região onde vou atuar?
- n Quanto custa a regularização?
- n Qual a periodicidade?
- n Tem sindicatos de classe no município ou mesmo na região?
- n Quanto custa não estar regularizado (potencial de multa)?

# PLANO



# ESTRATÉGICO

# PLANO ESTRATÉGICO

n No plano estratégico figuram as macro-questões que norteiam a organização, tais como

- Missão
- Visão
- Valores Organizacionais

n Além de informar também precisamos

- Análise SWOT
- Objetivos e metas orga
- Formulação da estratégia (Plano

**A preocupação básica é mostrar ONDE SE QUER CHEGAR e COMO CHEGARÁ LÁ!**

# PLANO ESTRATÉGICO

## n Plano de Ação

- Metodologia SEBRAE de plano de ação

O QUE FAZER?	POR QUE FAZER?	QUEM FARÁ?	QUANDO SERÁ?	ONDE SERÁ?	COMO SERÁ?	QUANTO CUSTARÁ?

# PLANO



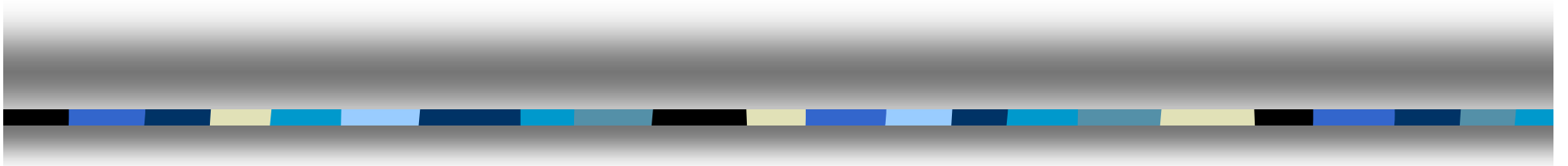
OPERACIONAL



# PLANO OPERACIONAL

- Estrutura Organizacional: Organograma
- Planta baixa e fachada do empreendimento
- *Layout* (disposição das máquinas e equipamentos)
- Capacidade produtiva e/ou comercial
  - Qual sua capacidade de produção ou comercialização?
- Processo básico de produção e/ou comercialização

# PLANO



# GERENCIAL



# PLANO GERENCIAL

- Ambientação Organizacional (liderança, subordinação, criatividade, gestão baseada em times, comunicação etc.)
- Relatórios e Controles Organizacionais
- Gestão de Pessoas
  - Diagnóstico de necessidades
  - Definição de cargos
  - Processo de recrutamento e seleção
  - Plano de desenvolvimento de pessoas

**REAL**

# PLANO



# FINANCEIRO



# PLANO FINANCEIRO

- n Agora o prego vai ser batido...
- n Aqui as ações, estratégias, pensamento e recursos necessários ao funcionamento da organização serão transformados em R\$
- n Porém, **NÃO É O CAPÍTULO "DEFINIDOR" DO PLANO**
- n O leitor já deve chegar aqui acreditando no plano, nas ações, na equipe de gestão, na oportunidade de mercado... Agora vai só confirmar questões, digamos, "**BUROCRÁTICAS**"
- n Deve informar:



# PLANO FINANCEIRO

- Estimativa de Investimentos
  - Investimentos fixos
  - Investimentos financeiros
  - Investimentos pré-operacionais
  - Investimento total
- Fontes de investimento
- Estimativa do Faturamento, Custos e Despesas
- Relatórios Financeiros
  - Balanço Patrimonial (BP)
  - Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE)
- Indicadores de viabilidade econômico-financeira
  - Ponto de Equilíbrio (PE) em R\$ e %
  - Margem de Segurança Operacional (MSO) em R\$ e %
  - Lucratividade (LR) em R\$ e %
  - Rentabilidade (RT) em % e tempo
  - Prazo de Retorno do Investimento (PRI) em tempo
  - Projeção de Fluxo de Caixa Mensal e Anual para os próximos 5 anos



# CONSIDERAÇÕES FINAIS

- n Comentários finais
- n Reafirmação das principais idéias
- n Demonstração da viabilidade social e afirmação econômica do plano
- n Reforço da equipe de gestão
- n Demais informações julgadas importante pelo autor do projeto



# ELEMENTOS PÓS-TEXTUAIS

n Referências

**LEITURA...??? PARA QUE  
ISSO EM UM PLANO DE  
NEGÓCIO???**

n Anexos (Opcional)

n Apêndices (Opcional)



## LEITURA RECOMENDADA

- n AESGA. **Manual prático de elaboração de Plano de Negócio**. 3 ed. Garanhuns: AESGA, 2011.
- n DORNELAS, J. C.A. **Empreendedorismo na prática**. Mitos e verdades do empreendedor de sucesso. Rio de Janeiro: Campus, 2007.
- n \_\_\_\_\_ **Empreendedorismo: Transformando idéias em negócios**. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2008.



# LEITURA ADICIONAL

- n BARON, R. A., SHANE, S. A. **Empreendedorismo**: uma visão do processo. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- n BERNARDI, L. A. **Manual de Empreendedorismo e Gestão**: fundamentos, estratégias e dinâmicas. São Paulo: Atlas, 2008.
- n BRASIL. **Lei nº. 11.638 de 28 de Dezembro de 2007**. Altera e revoga os dispositivos da lei nº. 6.404, de 15 de Dezembro de 1976, e da lei nº. 6.385 de 7 de Dezembro de 1976, e estende às sociedades de grande porte disposições relativas à elaboração e divulgação de demonstrações financeiras. Diário Oficial da União, Brasília, 28 de Dez. 2007.
- n BRASIL. **Lei nº. 6.404 de 15 de Dezembro de 1976**. Dispõe sobre as sociedades por ações. Diário Oficial da União, Brasília, 17 de Dez. 1976.
- n CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- n DOLABELA, F. **Oficina do Empreendedor**: A metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.



# LEITURA ADICIONAL

- n DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo Corporativo:** Como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2008.
- n \_\_\_\_\_. **Uma dupla que faz acontecer:** Guia completo de empreendedorismo em quadrinhos. Rio de Janeiro: Campus, 2009.
- n DORNELAS, J. C. A.; TIMMONS, J. A.; SPINELLI, S. **Criação de Novos Negócios:** Empreendedorismo para o século 21. Rio de Janeiro: Campus, 2010.
- n DORNELAS, J. C. A.; TIMMONS, J. A.; ZACHARAKIS, A.; SPINELLI, S. **Planos de negócios que dão certo:** Um guia para as pequenas empresas. Rio de Janeiro: Campus, 2007.
- n \_\_\_\_\_. **Como conseguir investimento para o seu negócio:** Da idéia à abertura de capital. Rio de Janeiro: Campus, 2008.
- n MAXIMIANO, A. C. A. **Administração para empreendedores:** Fundamentos da criação e da gestão de novos negócios. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- n PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva:** Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.