



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo
CAMPUS LINHARES

PORTARIA Nº 224, DE 23 DE SETEMBRO DE 2024.

A DIRETORA-GERAL DO CAMPUS LINHARES DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO ESPÍRITO SANTO, nomeada pela Portaria nº 1.977, de 22 de novembro de 2021 da Reitoria Ifes, publicada no DOU de 23.11.2021, seção 2, página 21, no uso de suas atribuições legais, e considerando o contido no Processo Nº 23155.001286/2024-68,

RESOLVE:

Art. 1º Aprovar o Manual do Projeto Integrador de Ensino do Bacharelado em Administração, conforme anexo.

Art. 2º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação

SANDRA MARA MENDES DA SILVA BASSANI
Diretora-Geral

INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CAMPUS LINHARES
BACHARELADO ADMINISTRAÇÃO

NÚCLEO DOCENTE ESTRUTURANTE

MANUAL DO PROJETO INTEGRADOR DE ENSINO DO BACHARELADO EM
ADMINISTRAÇÃO

Linhares



LISTA DE FIGURAS

Figura 1	–	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável	8
Figura 2	–	Canvas - Modelo de Negócio	11
Figura 3	–	Matriz Swot	12
Figura 4	–	Matriz de Ansoff	13
Figura 5	–	Método 5W + 1H	14
Figura 6	–	Exemplo de layout	21
Figura 7	–	Exemplo de fluxograma	22



LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Descrição de Cargo	25
Tabela 2 – Receitas	27
Tabela 3 – Custos Variáveis	28
Tabela 4 – Custos Fixos.....	28
Tabela 5 – Cargos e salários	29
Tabela 6 – Encargos Sociais e Trabalhistas.....	29
Tabela 7 – Tributação	30
Tabela 8 – Ponto de Equilíbrio.....	30
Tabela 9 – Resultados Projetados	31
Tabela 10 – Investimento Inicial	32
Tabela 11 – Depreciação e Reinvestimento.....	33
Tabela 12 – Despesas pré-operacionais.....	34
Tabela 13 – Plano de Recebimento das Vendas.....	34
Tabela 14 – Plano de Pagamento das Compras.....	35
Tabela 15 – Plano de Estocagem.....	35
Tabela 16 – Dimensionamento da Necessidade Inicial de Capital de Giro.....	35
Tabela 17 – Usos e Fontes.....	36
Tabela 18 – Capital de Terceiros.....	36
Tabela 19 – Fluxo de Caixa Livre.....	37
Tabela 20 – Custo de Capital	37
Tabela 21 – Indicadores de Viabilidade do Projeto	38
Tabela 22 – Cenários Projetados.....	38
Tabela 23 – Análise de Risco	38

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	4
1.1	O PROJETO INTEGRADOR DE ENSINO	4
1.2	AVALIAÇÃO DO PROJETO INTEGRADOR.....	5
1.3	O PLANO DE NEGÓCIO.....	5
1.4	OBJETIVOS DO TCC.....	6
2	EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO	8
2.1	ETAPA 1 - IDEACÃO	8
2.2	ETAPA 2 - MERCADO.....	9
2.3	ETAPA 3 - A SOLUÇÃO	9
2.4	ETAPA 4 - MONETIZAÇÃO.....	10
2.5	ETAPA 5 - PROTÓTIPO	10
2.6	INTEGRAÇÃO - 1º PERÍODO	10
3	ESTRATÉGIA DO NEGÓCIO	12
3.1	SUMÁRIO EXECUTIVO	12
3.2	ANÁLISE DO AMBIENTE	12
3.3	ESTRATÉGIA DO NEGÓCIO	12
3.4	MISSÃO	13
3.5	VISÃO	13
3.6	OBJETIVOS	14
3.7	PLANO DE AÇÃO.....	14
3.8	INTEGRAÇÃO - 2º PERÍODO	14
4	PLANO DE MARKETING	16
4.1	ANÁLISE AMBIENTAL DE MARKETING	16
4.2	PESQUISA DE MERCADO	16
4.3	ESTRATÉGIAS DE SEGMENTAÇÃO, SELEÇÃO DE MERCADO-ALVO E POSICIONAMENTO.....	17
4.4	COMPOSTO DE MARKETING.....	17
4.4.1	Produto	17
4.4.2	Preço	17
4.4.3	Praça	18
4.4.4	Promoção	18
4.5	INTEGRAÇÃO - 3º PERÍODO	18
5	PLANO OPERACIONAL	20
5.1	LOCALIZAÇÃO DO NEGÓCIO	20
5.2	LAYOUT OU ARRANJO FÍSICO	21
5.3	CAPACIDADE PRODUTIVA, COMERCIAL E DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS.....	22
5.4	PROCESSOS OPERACIONAIS.....	22
5.5	NECESSIDADE DE PESSOAL.....	22

5.6	INTEGRAÇÃO - 4° PERÍODO.....	23
6	GESTÃO DE PESSOAS	24
6.1	PRINCIPAIS DESAFIOS.....	24
6.2	ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE CARGOS.....	24
6.3	RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.....	24
6.4	MANUTENÇÃO DE PESSOAS.....	24
6.5	DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS.....	24
6.6	INTEGRAÇÃO - 5° PERÍODO.....	24
7	ESTRUTURA E ANÁLISE DE CUSTOS	27
7.1	RECEITAS.....	27
7.2	CUSTOS VARIÁVEIS.....	27
7.3	CUSTOS FIXOS	28
7.4	CUSTOS COM PESSOAL.....	28
7.5	PLANO TRIBUTÁRIO.....	29
7.6	PONTO DE EQUILÍBRIO.....	30
7.7	RESULTADOS PROJETADOS.....	30
7.8	INTEGRAÇÃO - 6° PERÍODO.....	31
8	PLANO FINANCEIRO	32
8.1	INVESTIMENTO INICIAL.....	32
8.2	DEPRECIÇÃO E REINVESTIMENTO.....	33
8.3	DESPESAS PRÉ-OPERACIONAIS	33
8.4	CAPITAL DE GIRO.....	34
8.5	USOS E FONTES	35
8.6	CAPITAL DE TERCEIROS	35
8.7	RESULTADOS PROJETADOS.....	36
8.8	FLUXO DE CAIXA LIVRE	36
8.9	RISCO DO PROJETO	38
8.10	INTEGRAÇÃO - 7° PERÍODO.....	38
9	ANÁLISE E PROSPECÇÃO DE NEGÓCIOS	40
9.1	INTEGRAÇÃO - 8° PERÍODO.....	41
	REFERÊNCIAS	43

1 INTRODUÇÃO

1.1 O PROJETO INTEGRADOR DE ENSINO

O Projeto Integrador de Ensino é uma metodologia de ensino-aprendizagem que busca promover a integração vertical e horizontal da matriz curricular do Bacharelado em Administração, estimulando o protagonismo estudantil no planejamento de um negócio.

A integração começa no primeiro período, com a disciplina de "Empreendedorismo e Inovação". Cada um dos semestres seguintes terá uma disciplina técnica responsável pelo aprofundamento de uma etapa específica do planejamento do negócio, formando, assim, uma trilha de criação de um negócio. A disciplina de "Análise e Prospecção de Negócios", no último período, auxiliará na conclusão do Plano de Negócio, que será o Trabalho de Conclusão de Curso do Bacharelado em Administração:

- 1º período – Empreendedorismo e Inovação: desenvolvimento da ideia de negócio;
- 2º período – Estratégia Empresarial: elaboração do cenário estratégico no negócio;
- 3º período – Marketing II: elaboração do plano de marketing, com ênfase no estudo do mercado (pesquisa de marketing) e à previsão de demanda;
- 4º período – Gestão da Produção e Operações: elaboração do plano operacional, com ênfase na elaboração do layout do negócio, no levantamento de recursos e no dimensionamento da capacidade de produção;
- 5º período – Gestão de Pessoas I: elaboração do plano operacional, com ênfase nas rotinas de gestão de pessoas;
- 6º período – Gestão de custos: levantamento dos custos para a elaboração do plano orçamentário.
- 7º período – Finanças II: elaboração do plano orçamentário e análise da viabilidade econômico-financeira do negócio.
- 8º período – Análise e Prospecção de Negócios: revisão, análise e defesa pública do Plano de Negócio.

A integração vertical diz respeito a contribuição, direta ou indireta, de cada uma das disciplinas do semestre na construção do Plano de Negócio, enfatizando a etapa do mesmo

período. A integração horizontal diz respeito às contribuições individuais das disciplinas na elaboração do plano de negócio, respeitadas as características de cada negócio.

Todas as etapas do Projeto Integrador de Ensino deverão ser protagonizadas pelos estudantes, que poderão se reunir em grupos de, até, 5 componentes.

Os discentes poderão construir seu Plano de Negócio de forma integrada, no decorrer do curso, ou escolher iniciar um novo projeto a qualquer tempo, cientes de que o produto final, que será apresentado na disciplina de “Análise e Prospecção de Negócios”, contará com conteúdos e atividades desenvolvidas durante todo o curso.

1.2 AVALIAÇÃO DO PROJETO INTEGRADOR

Os Planos de Ensino das disciplinas de cada semestre letivo deverão incluir uma avaliação referente a sua contribuição no Projeto Integrador.

A critério do professor, a nota da avaliação poderá ser proporcional à obtida no seminário da disciplina técnica da trilha ou poderá seguir os próprios critérios de avaliação.

O aluno que não estiver matriculado na disciplina técnica da trilha poderá contribuir com a elaboração da etapa do planejamento do negócio com seu grupo e participar do seminário de avaliação. Caso contrário, a nota da avaliação referente ao Projeto Integrador será proporcional à obtida nos demais instrumentos de avaliação.

1.3 O PLANO DE NEGÓCIO

O Plano de Negócio é o Trabalho de Conclusão do Bacharelado em Administração (TCC), e deverá ser elaborado e defendido na disciplina de "Análise e Prospecção de Negócios".

A defesa do Plano de Negócio é requisito para a conclusão do curso.

A versão final do trabalho escrito deverá obedecer às Normas para Apresentação de Trabalhos Acadêmicos e Científicos do Ifes, disponíveis no site do Instituto, e a estrutura sugerida no Capítulo 9 desse manual.

Para fins de aprovação no TCC, serão considerados os seguintes resultados:

- **Aprovado:** trabalhos que obtiverem nota média maior ou igual a 60 (sessenta) pontos, segundo a avaliação dos avaliadores. Neste caso, os alunos deverão proceder com as correções sugeridas pelos avaliadores e entregar a versão final do trabalho ao(à) docente;
- **Aprovado com restrições:** trabalhos que obtiverem nota média maior ou igual a 50 (cinquenta) pontos e menor que 60 (sessenta) pontos, segundo a avaliação dos avaliadores.

Neste caso, as restrições deverão ser registradas em ata; os alunos deverão proceder às adequações sugeridas pela banca e entregar a versão final do trabalho ao docente. Após a revisão da versão final, o professor deverá deliberar sobre a aprovação ou reprovação do(a) estudante;

- **Reprovado:** trabalhos que obtiverem nota média inferior a 50 (cinquenta) pontos. Neste caso, o aluno ficará retido até que apresente um novo trabalho, desde que esteja dentro do prazo de integralização do curso. Caso o professor ou os avaliadores detectem plágio total do trabalho, os autores serão reprovados e não poderão fazer a defesa pública do trabalho. Caso sejam detectados fragmentos sem designação de autoria, os autores devem ser orientados com antecedência para fazerem as correções antes da data da defesa pública.

1.4 OBJETIVOS DO TCC

Os objetivos do TCC são:

- Desenvolver a capacidade de aplicação dos conceitos e teorias adquiridas durante o curso de forma integrada, por meio da execução de um plano de negócio.
- Desenvolver a capacidade de planejamento e disciplina para resolver problemas dentro das diversas áreas de formação do administrador.
- Despertar o interesse para pesquisa e extensão como meio para a resolução de problemas.
- Intensificar a extensão universitária, por intermédio da resolução de problemas existentes nos diversos setores da sociedade.
- Estimular a construção do conhecimento coletivo.
- Promover a interdisciplinaridade.
- Estimular a inovação tecnológica.
- Estimular o espírito crítico e reflexivo no meio social onde está inserido.
- Estimular a formação continuada.

A critério dos discentes, o Plano de Negócio poderá ser submetido ao Núcleo Incubador do campus Linhares, para uma possível incubação do negócio, respeitando os critérios estabelecidos nos editais da Agifes, disponíveis em <https://agifes.ifes.edu.br/editais/>.

As próximas seções orientam a elaboração de cada uma das etapas do Plano de Negócio e a integração com as demais disciplinas, cada uma delas correspondendo a um semestre letivo.

2 EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO

O objetivo do semestre é o de desenvolver um modelo de negócios com o Canvas (OSTERWALDER; PIGNEUR; BONELLI, 2011), alinhado aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável / Agenda 2030 das Nações Unidas:

Figura 1 – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável



Fonte: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>

As seções a seguir mostram as etapas de desenvolvimento do modelo de negócios.

2.1 ETAPA 1 - IDEACÃO

O objetivo da etapa é o de identificar uma oportunidade para um modelo de negócio que, preferencialmente, seja capaz de: i) entregar o mesmo produto em escala ilimitada; ii) crescer cada vez mais, sem influenciar o modelo de negócio; iii) transformar o trabalho em dinheiro.

Para isso, as seguintes tarefas podem ser realizadas:

- Fazer uma rodada de ideias, para identificar oportunidades alinhadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável;
- Listar possíveis soluções para as oportunidades identificadas;
- Selecionar uma solução, criar um nome e uma logomarca para o negócio;
- Fazer um breve resumo da solução.

2.2 ETAPA 2 - MERCADO

O objetivo da etapa é o de conhecer o mercado associado ao modelo de negócio. As tarefas sugeridas são:

- Identificar o público-alvo da solução;
- Fazer uma pesquisa com o público-alvo: elaborar um questionário, aplicar e analisar os resultados.

É importante revisar os 9 componentes do modelo Canvas (OSTERWALDER; PIGNEUR; BONELLI, 2011, p. 24) durante a elaboração do questionário.

2.3 ETAPA 3 - A SOLUÇÃO

Esta etapa é dedicada a estabelecer a relação entre a solução e o público-alvo. As tarefas são:

- Identificar os três principais concorrentes e descrever o diferencial do negócio (como o negócio agrega valor para o cliente);
- Definir os canais de comunicação do negócio com o cliente: quando o público irá conhecer a marca; como o público avaliará o negócio; como os clientes comprarão o seu produto; como seu negócio entregará o produto ao cliente; como o negócio atenderá o cliente depois da venda;
- Descrever como o negócio se relacionará com o cliente para a solução dos mais diversos tipos de solicitação (se por meio de chatbots, mensagens automáticas, call centers, representantes, etc);
- Descrever os recursos necessários para que o negócio entregue o produto ao cliente, incluindo recursos físicos, intelectuais e humanos;
- Descrever as principais atividades do negócio (sem elas o negócio não funciona), como as compras, a produção, a entrega, as vendas, etc.;
- Descrever os principais parceiros do negócio.

2.4 ETAPA 4 - MONETIZAÇÃO

O objetivo desta etapa é o de descrever as principais fontes de receitas e de custos do negócio:

- Descrever as principais fontes de receitas: quanto os clientes estão dispostos a pagar pelo produto; quanto pagam atualmente; qual a forma de pagamento; qual o total de receitas esperada para o negócio;
- Descrever as principais fontes de custos: com pessoal, manutenção do negócio, propaganda, etc.

2.5 ETAPA 5 - PROTÓTIPO

Nesta etapa, deve ser criado e testado o protótipo do negócio. As tarefas são:

- Elaborar o protótipo do negócio;
- Testar a solução com o público-alvo.

A figura 2 mostra os 9 componentes do modelo Canvas, que devem ser descritos a partir do cumprimento das 5 etapas de criação do negócio.

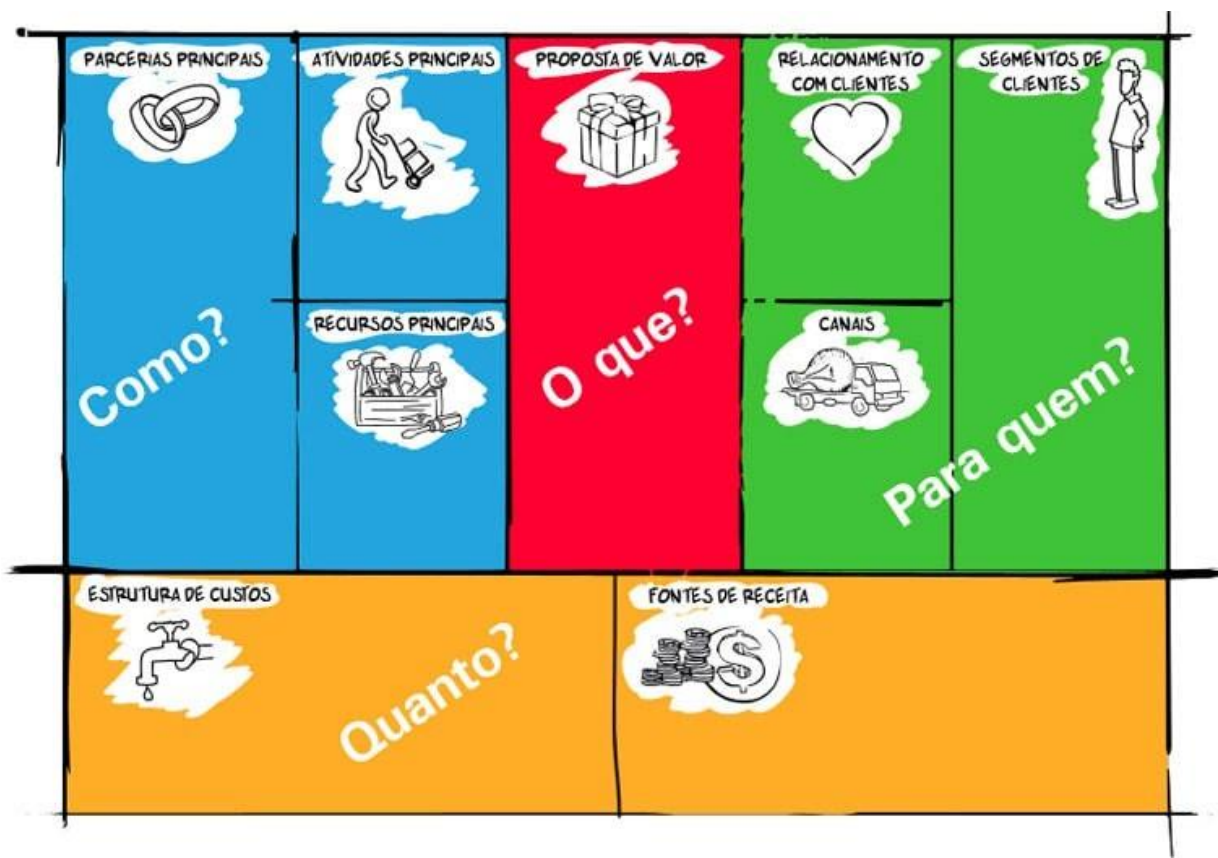
2.6 INTEGRAÇÃO - 1º PERÍODO

O produto final do semestre, descrito nas seções 2.1, 2.2, 2.3, 2.4 e 2.5, será avaliado num "*pitch day*" promovido pela disciplina de "Empreendedorismo e Inovação".

A elaboração do material e a apresentação do *pitch* deve considerar os seguintes aspectos desenvolvidos nas demais disciplinas do semestre:

- Contabilidade Básica: o adequado uso dos termos contábeis (receitas, custos, despesas, investimentos, entre outros);
- Tecnologias Digitais: o uso de tecnologias na elaboração e apresentação do *pitch*;
- Matemática Básica: o uso de argumentos baseados em dados quantitativos;
- Teoria Geral da Administração: a influência dos exemplos clássicos da gestão de negócios.

Figura 2 – Canvas - Modelo de Negócio



Fonte: <https://sebraepr.com.br/canvas-como-estruturar-seu-modelo-de-negocios/>

3 ESTRATÉGIA DO NEGÓCIO

3.1 SUMÁRIO EXECUTIVO

O sumário executivo é uma apresentação resumida do plano de negócios. Ao ser escrito pela primeira vez, mostra um resumo das ideias do modelo de negócio, normalmente elaborado com o Canvas. A versão final do sumário executivo deve ser escrita quando o plano de negócios estiver concluído.

Um modelo para a estrutura final do sumário executivo pode ser encontrado em Dornelas (2023).

3.2 ANÁLISE DO AMBIENTE

A análise deve ser feita utilizando a Matriz SWOT, como mostra a Figura 3 (OSTERWALDER; PIGNEUR; BONELLI, 2011, p. 224), e a Matriz de Ansoff (ANSOFF et al., 1957), como na Figura 4.

Figura 3 – Matriz Swot

	Fatores positivos (para atingir os objetivos)	Fatores negativos (para atingir os objetivos)
Origem Interna (produto/atributos do negócio)	<ul style="list-style-type: none"> • Força 1 • Força 2 • Força 3 • Força 4 • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Fraqueza 1 • Fraqueza 2 • Fraqueza 3 • Fraqueza 4 • ...
Origem Externa (ambiente/atributos do mercado)	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidade 1 • Oportunidade 2 • Oportunidade 3 • Oportunidade 4 • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Ameaça 1 • Ameaça 2 • Ameaça 3 • Ameaça 4 • ...

Fonte: Produzida pelos autores

3.3 ESTRATÉGIA DO NEGÓCIO

Escolher uma das três estratégias genéricas de Porter (Liderança em Custo, Diferenciação e Enfoque) e adequar ao modelo de negócio.

Figura 4 – Matriz de Ansoff

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produtos
	Novos	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

Fonte: Wikipedia

O artigo de Carneiro, Cavalcanti e Silva (1997) auxilia com discussões e críticas sobre as estratégias genéricas de Porter.

3.4 MISSÃO

A missão identifica o negócio e estabelece exatamente o que ele pretende entregar de valor ao seu cliente.

A missão do Ifes é

Promover a educação profissional pública de excelência, integrando ensino, pesquisa e extensão, para a construção de uma sociedade democrática, justa e responsável. (IFES, 2019, p. 15)

Consulte Nakagawa (201-?) ou Certo et al. (2005, p. 49) para mais orientações e exemplos de elaboração da missão e da visão do negócio.

3.5 VISÃO

Enquanto a missão se concentra na identidade do negócio, a visão inspira o futuro. A visão do Ifes é:

Ser referência em educação profissional, proporcionando o desenvolvimento tecnológico e socioeconômico do Espírito Santo, com reconhecimento nacional e internacional. (IFES, 2019, p. 15)

3.6 OBJETIVOS

Descrever, pelo menos, cinco objetivos estratégicos da empresa, podendo ser nas áreas de Marketing/Vendas, Produção/Operações, Finanças e/ou Gestão de Pessoas.

Confira as orientações de Certo et al. (2005, p. 55) para a elaboração de objetivos eficazes.

3.7 PLANO DE AÇÃO

Criar um plano de ação para cumprir cada um dos objetivos indicados na seção 3.6, utilizando a metodologia 5W + 1H:

Figura 5 – Método 5W + 1H

O QUÊ?	QUEM?	ONDE?	QUANDO?	POR QUÊ?	COMO?

Fonte: Peinado e Graeml (2007, p. 559)

3.8 INTEGRAÇÃO - 2º PERÍODO

O produto final do semestre, descrito nas seções 3.1, 3.2, 3.3, 3.4, 3.5, 3.6 e 3.7, será avaliado num seminário interdisciplinar promovido pela disciplina de "Estratégia Empresarial".

Demais disciplinas do semestre atuarão na elaboração de uma pesquisa de mercado:

- Metodologia de projetos de pesquisa e extensão: elaborar um projeto para a pesquisa de mercado;
- Estatística I: elaborar o instrumento de coleta para uma pesquisa quantitativa, coletar os dados e fazer uma análise descritiva dos resultados. Os alunos poderão utilizar uma amostra de tamanho pequeno (30 observações) e uma amostra não-probabilística por conveniência.
- Português Instrumental: redigir o texto da pesquisa de mercado;
- Marketing I: adequar as variáveis da pesquisa de mercado aos objetivos do negócio.

Dados da pesquisa de mercado devem estar conectados às estratégias do negócio, quando da apresentação no seminário interdisciplinar.



4 PLANO DE MARKETING

4.1 ANÁLISE AMBIENTAL DE MARKETING

A análise ambiental é a etapa inicial do plano de marketing de um novo negócio/produto, com os objetivos de identificar e analisar fatores macro e microambientais para desenvolver estratégias adequadas, aumentando a chance de sucesso do negócio.

Essa seção deve incluir:

- Apresentação do negócio: descrição resumida do negócio, nome, ramo, produtos/serviços vendidos e uma proposta de identidade visual.
- Descrição dos fatores macroambientais que podem impactar no negócio: quaisquer variáveis de ordem econômica, legal, política, tecnológica, demográfica, sociocultural e outras que forem relevantes.
- Descrição dos principais concorrentes: podem ser concorrentes locais e/ou nacionais. Lembrar de descrever seus respectivos pontos fortes e fracos.
- Descrição dos principais parceiros/fornecedores.
- Descrição do perfil dos clientes.
- Matriz SWOT: análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, a partir de toda a análise ambiental (revisão da Figura 3).

4.2 PESQUISA DE MERCADO

O objetivo da pesquisa de mercado é o de conhecer o mercado consumidor potencial, suas características, necessidades e especificidades. Kotler, Keller e Chernev (2024), no capítulo 5, Malhotra (2013), no capítulo 3, e Malhotra (2019) orientam a elaboração da pesquisa de mercado.

As estratégias metodológicas podem incluir:

- Pesquisa bibliográfica e/ou documental: com dados obtidos em artigos, sites, vídeos, órgãos de classe, etc.
- Pesquisa qualitativa: com dados obtidos diretamente com clientes, usuários, possíveis concorrentes, fornecedores, etc. Entrevistas e observações podem ser utilizadas como ferramentas de pesquisa.

- Pesquisa quantitativa: dados obtidos por meio de questionários estruturados, tratados e analisados com ferramentas estatísticas.

4.3 ESTRATÉGIAS DE SEGMENTAÇÃO, SELEÇÃO DE MERCADO-ALVO E POSICIONAMENTO

Os capítulos 6 e 7 de Kotler, Keller e Chernev (2024) e o capítulo 4 de Malhotra (2013) podem auxiliar na elaboração do relatório, que deve incluir:

- Segmentação: Descrever a sua estratégia de segmentação de mercado, explicando quais critérios levaram em consideração.
- Seleção de mercado-alvo: Descrever os segmentos de mercado que pretendem atender, explicando em quais pontos cada um deles é atrativo.
- Posicionamento: Descrever de que forma o negócio pretende se posicionar no mercado, quais serão seus diferenciais.

4.4 COMPOSTO DE MARKETING

Nesta etapa, deverá ser elaborado um detalhamento do composto de marketing que tratam os capítulos 6, 7, 8 e 9 de Malhotra (2013) ou os capítulos 8, 9, 11 e 15 de Kotler, Keller e Chernev (2024).

Ao concluir essa seção, o plano de marketing deve conter elementos suficientes para a projeção das receitas de vendas do negócio (Tabela 2, pág. 27).

4.4.1 Produto

Descrever e detalhar os produtos / serviços, considerando, pelo menos:

- Níveis de qualidade, atributos/características, variedade/opções;
- Serviços agregados/adicionais e etc;
- Logomarca/identidade visual;
- Protótipos, fotos e/ou ilustrações.

4.4.2 Preço

Descrever e detalhar como se dará a gestão de preços, considerando fatores como:

- Elementos que compõem a formação de preços;
- Estratégias de crédito e cobrança;
- Variações de preços por segmento, região e etc;
- Oferta de pacotes, política de descontos e cobranças adicionais.

4.4.3 Praça

Descrever e detalhar a estratégia de distribuição, considerando:

- Cobertura;
- Canais de distribuição (como loja física, e-commerce, apps, parcerias em pontos de vendas e etc);
- Logística de distribuição, fretes e etc.

4.4.4 Promoção

Descrever e detalhar como se dará a gestão da comunicação e formas de promoção da marca, considerando fatores como:

- Propaganda e publicidade;
- Promoção de vendas;
- Relacionamento com o cliente (CRM)
- Redes sociais;
- Parcerias e etc.

4.5 INTEGRAÇÃO - 3º PERÍODO

O produto final do semestre será avaliado num seminário interdisciplinar promovido pela disciplina de "Marketing II".

A integração entre Marketing II e as demais disciplinas deve ser evidenciada durante o seminário.

- Economia: fatores macroambientais, presentes na análise ambiental;
- Matemática financeira: as estratégias de crédito e cobrança devem considerar o custo financeiro do dinheiro;
- Comunicação Organizacional: as estratégias de promoção devem considerar elementos da comunicação interna e externa da organização;
- Socioantropologia das Organizações: as estratégias de marketing devem respeitar a cultura / costumes do público-alvo;
- Legislação Aplicada à Administração da Empresa: o plano de marketing deve respeitar o direito do consumidor.

5 PLANO OPERACIONAL

O plano operacional mostra as etapas de preparação dos produtos e/ou serviços, para que fiquem disponíveis para venda.

O plano operacional pode ser organizado em 5 etapas:

- Localização do negócio;
- Layout ou arranjo físico;
- Capacidade produtiva, comercial e de prestação de serviços;
- Processos operacionais (de produção e comercialização);
- Necessidade de pessoal.

5.1 LOCALIZAÇÃO DO NEGÓCIO

A escolha do local de instalação do negócio deve levar em consideração o fluxo de clientes, a proximidade de fornecedores e concorrentes, as restrições previstas no Plano Diretor do Município (PDM), entre outras.

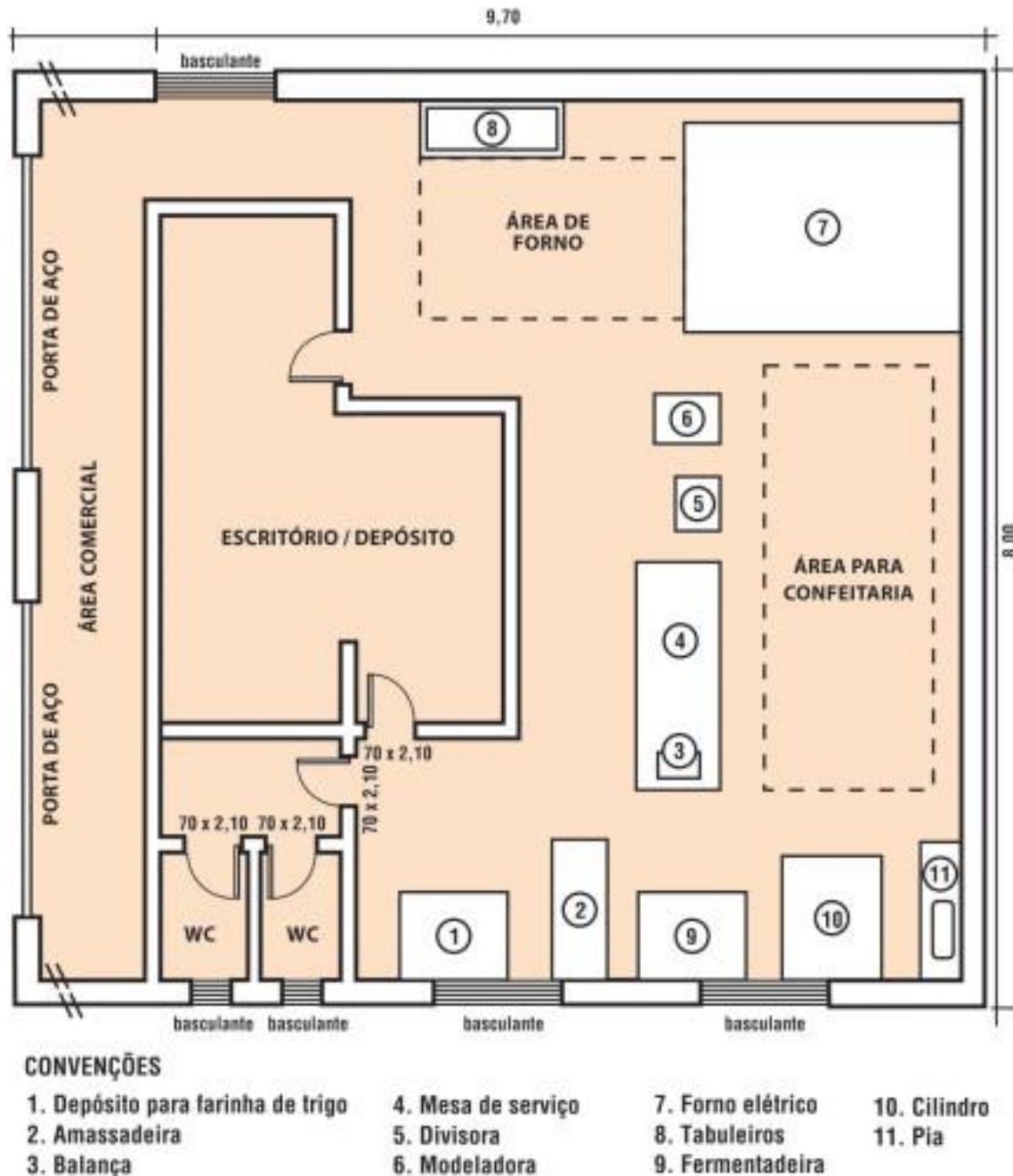
Os seguintes aspectos devem ser observados durante a escolha do local (ROSA, 2013):

- Caso o local seja alugado, verificar as condições de locação: condições de pagamento, prazo de duração do contrato (mínimo e máximo) e outras cláusulas contratuais que possam afetar as estratégias do negócio;
- Verificar as condições de segurança do local e da vizinhança: alvará de funcionamento e fotos da região podem auxiliar nesta análise;
- Verificar a facilidade de acesso, o nível de ruído, locais para estacionamento e as condições de higiene e limpeza da região;
- Observar a proximidade de outros concorrentes;
- Avaliar a proximidade dos fornecedores;
- Observar, em horários alternados, o fluxo de veículos / pessoas / potenciais clientes no local.

5.2 LAYOUT OU ARRANJO FÍSICO

Nesta etapa devem ser apresentados desenhos que mostrem a distribuição dos diversos setores da empresa.

Figura 6 – Exemplo de layout



Fonte: Rosa (2013, p. 59)

Slack, Brandon-Jones e Burgess (2023, p. 217) podem auxiliar na análise do arranjo físico das instalações e em outros aspectos do plano operacional.

5.3 CAPACIDADE PRODUTIVA, COMERCIAL E DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

Planejar a capacidade de produção, de vendas ou de atendimento auxilia na redução da ociosidade e do desperdício do negócio.

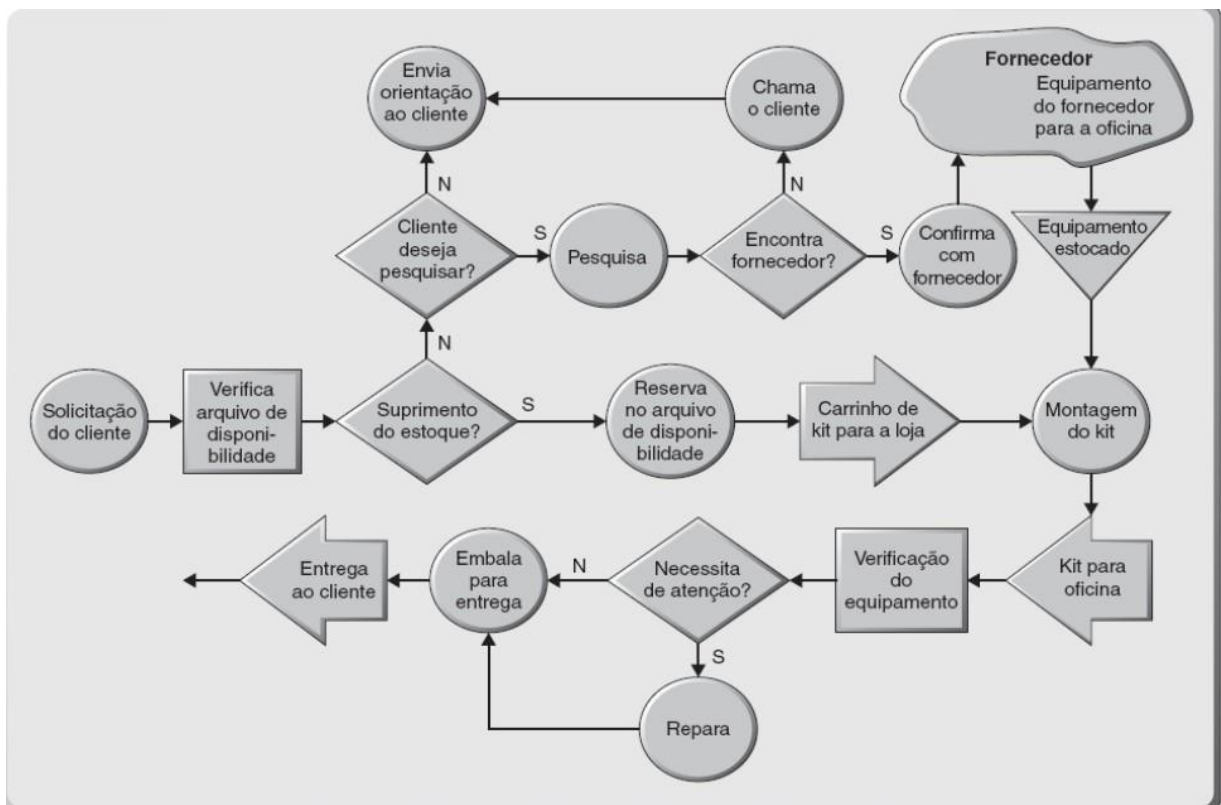
Consulte informações sobre o Projeto da Operação em Slack, Brandon-Jones e Burgess (2023) para mais informações sobre o planejamento da capacidade produtiva, comercial e de prestação de serviços.

5.4 PROCESSOS OPERACIONAIS

O objetivo do mapeamento dos processos (*blueprinting* de processo) é o de descrever como as atividades se relacionam entre si, mostrando as atividades, pessoas e informações que ocorrem.

O fluxograma (Figura 7) utiliza símbolos padronizados que ajudam a classificar os diferentes tipos de atividades, e mostrar o funcionamento de um processo.

Figura 7 – Exemplo de fluxograma



Fonte: Slack, Brandon-Jones e Burgess (2023, p. 193)

5.5 NECESSIDADE DE PESSOAL

O objetivo desta etapa é o de descrever a quantidade de pessoas necessárias para que o negócio alcance seus objetivos.

Slack, Brandon-Jones e Burgess (2023, p. 281) faz algumas discussões que podem auxiliar no dimensionamento da quantidade de pessoas. Somente as pessoas que efetivamente trabalharão no negócio devem ser informadas (sócios podem ser incluídos, desde que trabalhem no negócio).

O resultado final do levantamento da necessidade de pessoal deve ser a Tabela 5.

5.6 INTEGRAÇÃO - 4º PERÍODO

O produto final do semestre será avaliado num seminário interdisciplinar promovido pela disciplina de "Gestão da Produção e Operações".

A integração entre as demais disciplinas e a Gestão da Produção e Operações deve ser evidenciada durante o seminário.

- Comportamento Organizacional: aspectos da formação da cultura organizacional e do trabalho em equipe;
- Gestão de Vendas e Serviços: mapeamento do processo de vendas;
- Gestão Ambiental: atendimento às normas de saúde, segurança e meio ambiente;
- Economia Brasileira: dados econômicos da região de localização do negócio.

6 GESTÃO DE PESSOAS

O planejamento de gestão de pessoas deve estar alinhado ao levantamento da Necessidade de Pessoal (seção 5.5) do Plano Operacional, e deve contribuir para o atingimento dos objetivos organizacionais.

Além de descrever cada um dos tópicos do planejamento, é importante fazer um levantamento de custo de cada estratégia adotada.

6.1 PRINCIPAIS DESAFIOS

O objetivo desta etapa é o de descrever os principais desafios da Gestão de Pessoas. Confira a Parte 1 do livro de CHIAVENATO (2022).

6.2 ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE CARGOS

A Tabela 1 é um modelo de ficha de descrição de cargos, preparada para a implementação de um plano de cargos e salários.

Consulte a Classificação Brasileira de Ocupações (<https://cbo.mte.gov.br/cbsite/pages/home.jsf>) para auxiliar na descrição dos cargos.

6.3 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Os capítulos 4 e 5 de CHIAVENATO (2022) apresentam tipos e formas de recrutamento e seleção que podem ser utilizados em uma organização.

6.4 MANUTENÇÃO DE PESSOAS

Os capítulos 7, 9, 10, 11 e 12 de CHIAVENATO (2022) apresentam ferramentas para os processos de avaliação de desempenho, política de remuneração e benefícios, e qualidade de vida no trabalho.

6.5 DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Os capítulos 13 e 14 de CHIAVENATO (2022) apresentam estratégias para o desenvolvimento de um programa de treinamento e de desenvolvimento de pessoas.

6.6 INTEGRAÇÃO - 5º PERÍODO

O produto final do semestre será avaliado num seminário interdisciplinar promovido pela disciplina de "Gestão de Pessoas".

Tabela 1 – Descrição de Cargo

1. DESCRIÇÃO DO CARGO MESTRE

1.1 Título do cargo: **Alimentador de Linha de produção**

1.2 Unidade operacional: Produção

1.3 Descrição sumária:

Iniciar a aprendizagem do processo produtivo no auxílio aos operadores de máquinas em geral, conforme programação prevista.

1.4 Descrição detalhada:

	1.5 Nível
- Colocar ou retirar peças nas máquinas, para que sejam operacionalizadas;	1
- Solicitar manutenção no local de trabalho, quando necessário;	1
- Executar limpeza no ambiente de trabalho;	1
- Auxiliar os operadores de máquinas, desenvolvendo o conhecimento do processo de operacionalização;	2
- Executar revisão e acabamento (lixamento) de peças;	2
- Auxiliar os operadores de máquinas com tarefas de pouca complexidade;	3
- Outras tarefas afins e correlatas.	-

2. ESPECIFICAÇÕES

2.1 Conhecimento:

- Ensino médio concluído ou em curso.

2.2 Experiência:

- Não exigida.

2.3 Complexidade / iniciativa:

- Manter contato direto com o líder de setor reclamando sobre eventuais falhas de operacionalização, defeitos em peças e possível necessidade de manutenção.

2.4 Responsabilidade por máquinas e equipamentos:

- Nenhuma

2.5 Responsabilidade por erros:

- Nenhuma

2.6 Esforço físico:

- Movimentos repetitivos, com esforço nos braços, pernas e coluna vertebral.

2.7 Esforço visual:

- Percepção de eventuais falhas no processamento das peças.

2.8 Ambiente de trabalho:

- EPI's disponíveis de acordo com o setor que estiver auxiliando. Mantê-lo sempre limpo e organizado, dispondo-se de vassouras, latões de lixo, estopas e outros agentes necessários.

3. FUNÇÕES AGREGADAS

3.1 Função / Dados agregados	3.2 Nível	3.3 Requisito
Alimentador de linha de produção 1	1	-
Alimentador de linha de produção 2	2	1 ano exp.
Alimentador de linha de produção 3	3	2 anos exp.

A integração entre as demais disciplinas e a Gestão de Pessoas deve ser evidenciada durante o seminário.

- Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais: prever tarefas relacionadas na descrição de cargos;
- Finanças I: prever tarefas relacionadas na descrição de cargos;
- Estatística II: pode contribuir na descrição de cargos, especialmente daqueles que trabalharão com análise de dados;
- Inglês para Negócios: pode contribuir na descrição de cargos, especialmente daqueles que exigem contato com a língua estrangeira.

7 ESTRUTURA E ANÁLISE DE CUSTOS

O método de custeio para decisões gerenciais é o Custeio Variável, como apresentado por Martins (2023, p. 185).

A seção 7.1 mostra a projeção de vendas para os cinco primeiros anos do projeto.

As seções 7.2, 7.3, 7.4 e 7.5 fazem um desdobramento da estrutura de custos conforme seu tipo e natureza.

As seções 7.6 e 7.7 apresentam a evolução do Ponto de Equilíbrio e dos Resultados do projeto.

7.1 RECEITAS

As receitas devem ser projetadas para cada produto ou serviço, isoladamente. Negócios que possuem grande variedade de produtos e serviços podem optar por descrever os produtos / serviços em grupos, e apontar o preço médio de venda de cada grupo.

Tabela 2 – Receitas

Produto / Serviço	Unid.	Preço	Quantidade				
			Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Item 1	0	0,00	0	0	0	0	0
Item 2	0	0,00	0	0	0	0	0
Item 3	0	0,00	0	0	0	0	0
Total das receitas			0	0	0	0	0

Fonte: Elaborada pelos autores

7.2 CUSTOS VARIÁVEIS

A Tabela 3 apresenta um resumo, em R\$, dos custos variáveis previstos para os primeiros cinco anos do projeto:

- Custos variáveis: descreve os custos que possuem relação com o volume de produção ou de vendas;
- %: apresenta a estimativa do custo variável como proporção da receita bruta de vendas, como mostra a Equação 1.

$$PCV = \frac{\sum(CV U * Qtde)}{RT}$$

Onde:
 PCV = Proporção do Custo Variável
 CVU = Custo Variável Unitário
 Qtde: Quantidade Prevista de Venda
 RT = Receita Total

(1)

Informações mais detalhadas sobre a composição dos produtos ou serviços, como a ficha técnica, devem ser apresentadas, quando aplicável.

Tabela 3 – Custos Variáveis

Custos variáveis	%	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Custo com matérias-primas	50,00%	0	0	0	0	0
Comissões sobre vendas	5,00%	0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0
Total dos custos variáveis	55,00%	0	0	0	0	0

Fonte: Elaborada pelos autores

7.3 CUSTOS FIXOS

A Tabela 4 apresenta um resumo, em R\$, dos custos fixos mensais e totais previstos para os primeiros cinco anos do projeto.

Tabela 4 – Custos Fixos

Custos fixos	Valor mensal				
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Água	0	0	0	0	0
Telefone e internet	0	0	0	0	0
Combustível	0	0	0	0	0
Energia	0	0	0	0	0
Seguros	0	0	0	0	0
Despesas financeiras	0	0	0	0	0
Manutenção em geral	0	0	0	0	0
Material de limpeza	0	0	0	0	0
Material de expediente	0	0	0	0	0
Uniforme e EPI	0	0	0	0	0
Retirada (Pró-labore)	0	0	0	0	0
Total dos custos fixos	0	0	0	0	0

Fonte: Elaborada pelos autores

Pode ser necessária a inclusão de tabelas adicionais com a memória de cálculo dos custos fixos.

7.4 CUSTOS COM PESSOAL

A Tabela 5 apresenta o quadro de pessoal previsto para os cinco primeiros anos do projeto, incluindo o cargo, o salário, a quantidade de pessoas e uma estimativa da folha de

pagamento.

A CLT (BRASIL, 1943) e os acordos sindicais devem ser consultados para auxiliar na elaboração da tabela.

Tabela 5 – Cargos e salários

Cargo	Salário	Quantidade de pessoas				
		Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Cargo 1	0,00	0	0	0	0	0
Cargo 2	0,00	0	0	0	0	0
Cargo 3	0,00	0	0	0	0	0
Total da folha de pagamento		0	0	0	0	0

Fonte: Elaborada pelos autores

A Tabela 6 calcula os impostos que incidem sobre a folha de pagamento.

O regime tributário e o tipo de negócio são dois fatores que podem influenciar a tributação sobre a folha.

Tabela 6 – Encargos Sociais e Trabalhistas

	% sobre o salário	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Décimo terceiro	8,33%	0	0	0	0	0
Adicional de férias	2,78%	0	0	0	0	0
INSS empregador	27,80%	0	0	0	0	0
FGTS	12,00%	0	0	0	0	0
INSS sobre o 13º	27,80%	0	0	0	0	0
FGTS sobre o 13º	12,00%	0	0	0	0	0
FGTS rescisório	4,00%	0	0	0	0	0
Total dos encargos		0	0	0	0	0

Fonte: Elaborada pelos autores

7.5 PLANO TRIBUTÁRIO

A legislação municipal, estadual e federal deve ser consultada e detalhada neste tópico, fundamentando a tributação apresentada na Tabela 7.

A Tabela 7 é baseada no regime do Lucro Real. Ela deve ser ajustada, ou acompanhada de tabelas auxiliares, caso seja aplicado outro regime tributário. Por exemplo: no Lucro Presumido, a base de cálculo do IR e da CSLL é uma estimativa da receita, e no Simples Nacional, os impostos sobre o resultado estão incluídos na alíquota do imposto.

Além do enquadramento tributário, devem ser detalhados os setores de atividades e a forma jurídica de constituição do negócio.

Tabela 7 – Tributação

Impostos	Alíquota				
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
<i>Sobre a receita</i>	21,25%	21,25%	21,25%	21,25%	21,25%
ICMS	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%
PIS	1,65%	1,65%	1,65%	1,65%	1,65%
COFINS	7,60%	7,60%	7,60%	7,60%	7,60%
<i>Sobre o resultado</i>	34,00%	34,00%	34,00%	34,00%	34,00%
Imposto de renda (IR)	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%
Cont. social s/ lucro líquido (CSLL)	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%

Fonte: Elaborada pelos autores

7.6 PONTO DE EQUILÍBRIO

Martins (2023, p. 161) faz uma discussão sobre custos para decisões, que pode auxiliar na análise do ponto de equilíbrio do projeto.

A Tabela 8 mostra o Ponto de Equilíbrio e a Margem de Segurança do projeto, para os primeiros cinco anos de projeção.

Tabela 8 – Ponto de Equilíbrio

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Custos fixos	0	0	0	0	0
Custos variáveis	0	0	0	0	0
Impostos sobre a receita	0	0	0	0	0
Receita de vendas projetada	0	0	0	0	0
Ponto de equilíbrio (R\$)	0	0	0	0	0
Margem de segurança (%)	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Fonte: Elaborada pelos autores

7.7 RESULTADOS PROJETADOS

Concluídas as previsões de receitas e despesas, é possível extrair uma primeira versão do resultado operacional do negócio.

Indicadores de desempenho devem ser apresentados e discutidos junto com o resultado operacional.

A versão final dos Resultados Projetados (Tabela 9) estará disponível após a conclusão da etapa financeira do projeto integrador.

Tabela 9 – Resultados Projetados

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Receita operacional bruta	0	0	0	0	0
(-) Tributação sobre a receita	0	0	0	0	0
(=) Receita operacional líquida	0	0	0	0	0
(-) Custos com pessoal	0	0	0	0	0
(-) Custos variáveis	0	0	0	0	0
(-) Custos fixos	0	0	0	0	0
(-) Gastos pré-operacionais	0				
(-) Depreciações	0	0	0	0	0
(=) LAJIR	0	0	0	0	0
(-) Juros	0	0	0	0	0
(=) LAIR	0	0	0	0	0
(-) IR e CSLL	0	0	0	0	0
(=) Resultado líquido	0	0	0	0	0

Fonte: Elaborada pelos autores

7.8 INTEGRAÇÃO - 6º PERÍODO

O produto final do semestre será avaliado num seminário interdisciplinar promovido pela disciplina de "Gestão de Custos".

A integração entre as demais disciplinas e a Gestão de Custos deve ser evidenciada durante o seminário.

- Logística: estratégias e custos de armazenagem e distribuição dos produtos;
- Gestão de Pessoas: estratégias e custos relacionadas aos processos de Gestão de Pessoas;
- Introdução à Inteligência de Negócios: evidenciação do uso de tecnologias para coleta, análise e apresentação das informações relacionadas ao negócio;
- Gestão trabalhista e tributária: cálculos dos custos trabalhistas e tributários.

8 PLANO FINANCEIRO

O Plano financeiro revisa e consolida as informações financeiras das etapas anteriores, com o intuito de avaliar a viabilidade econômico-financeira do projeto. Brito (2011) apresenta diversos modelos de avaliação para fundamentação da viabilidade do projeto.

As quantidades e valores informados em todas as tabelas exigem a apresentação da fonte da informação (orçamento, lei, pesquisa, etc.), sendo que os orçamentos devem ser anexados ao plano financeiro.

8.1 INVESTIMENTO INICIAL

O Investimento Inicial comporá o ativo imobilizado do negócio, cujas características podem ser conferidas no CPC 27 (CPC, 2009).

A Tabela 10 foi organizada nos mesmos grupos de ativos da Tabela 11 (Depreciação e Reinvestimento).

Tabela 10 – Investimento Inicial

Descrição	Quant.	Valor Unit.	Valor Total
<i>Obras civis</i>			<i>0,00</i>
Item 1	0	0,00	0,00
Item 2	0	0,00	0,00
Item 3	0	0,00	0,00
<i>Máquinas e equipamentos</i>			<i>0,00</i>
Item 1	0	0,00	0,00
Item 2	0	0,00	0,00
Item 3	0	0,00	0,00
<i>Móveis e utensílios</i>			<i>0,00</i>
Item 1	0	0,00	0,00
Item 2	0	0,00	0,00
Item 3	0	0,00	0,00
<i>Veículos</i>			<i>0,00</i>
Item 1	0	0,00	0,00
Item 2	0	0,00	0,00
Item 3	0	0,00	0,00
<i>Computadores e periféricos</i>			<i>0,00</i>

Continua na próxima página

Tabela 10 – continuação

Descrição	Quant.	Valor Unit.	Valor Total
Item 1	0	0,00	0,00
Item 2	0	0,00	0,00
Item 3	0	0,00	0,00
Total do investimento inicial			0,00

Fonte: Elaborada pelos autores

8.2 DEPRECIAÇÃO E REINVESTIMENTO

A Tabela 11 mostra o valor previsto de depreciação para cada grupo de ativo do Investimento Inicial.

A taxa de depreciação pode ser estimada conforme instruções do CPC 27 (CPC, 2009) ou de acordo com o estabelecido no Regulamento do Imposto de Renda (BRASIL, 2018, Art. 317).

Os valores de Reinvestimentos podem ser estimados até o limite da depreciação total anual.

Tabela 11 – Depreciação e Reinvestimento

Grupo	Investimento	Taxa de Depreciação	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Obras civis	0,00	4%	0	0	0
Máquinas e equipamentos	0,00	10%	0	0	0
Móveis e utensílios	0,00	10%	0	0	0
Veículos	0,00	20%	0	0	0
Computadores e periféricos	0,00	20%	0	0	0
Depreciação total	0,00	0%	0	0	0
Reinvestimentos			0	0	0

Fonte: Elaborada pelos autores

8.3 DESPESAS PRÉ-OPERACIONAIS

Todas as despesas necessárias para que o negócio conclua seu primeiro ciclo operacional (receba o valor da primeira venda) devem ser classificadas como pré-operacionais.

As tradicionais são as ações de marketing para abertura e divulgação inicial do negócio, os custos com o registro do negócio e cursos e treinamentos iniciais.

Os custos de manutenção do negócio (depois de concluído o primeiro ciclo operacional) não devem ser registrados na Tabela 12.

Tabela 12 – Despesas pré-operacionais

Descrição	Quant.	Valor Unit.	Valor Total
<i>Ações de marketing</i>			<i>0,00</i>
Propaganda na TV	0	0,00	0,00
Panfletos	0	0,00	0,00
Carro de Som	0	0,00	0,00
Facebook	0	0,00	0,00
Instagram	0	0,00	0,00
<i>Registro / legalização do projeto</i>			<i>0,00</i>
Serviços contábeis	0	0,00	0,00
Serviços advocatícios	0	0,00	0,00
Despesas gerais com o registro	0	0,00	0,00
<i>Cursos e treinamentos</i>			<i>0,00</i>
Curso 1	0	0,00	0,00
Curso 2	0	0,00	0,00
Curso 3	0	0,00	0,00
<i>Outras despesas</i>			<i>0,00</i>
Despesa 1	0	0,00	0,00
Despesa 2	0	0,00	0,00
Despesa 3	0	0,00	0,00
Total das despesas pré-operacionais			0,00

Fonte: Elaborada pelos autores

8.4 CAPITAL DE GIRO

A Necessidade de Capital de Giro pode ser dimensionada a partir do Ciclo Operacional do Negócio. Confira o capítulo 26 do livro de Neto (2021) para mais informações.

As tabelas 13, 14 e 15 ajudam a calcular o ciclo operacional do negócio.

Tabela 13 – Plano de Recebimento das Vendas

Forma de recebimento	PRAZO (dias)	% sobre as vendas
Dinheiro	0	0%
Cheque	0	0%
Cartão de crédito	0	0%
Cobrança bancária	0	0%
Outras		100%

Fonte: Elaborada pelos autores

Tabela 14 – Plano de Pagamento das Compras

Forma de pagamento	PRAZO (dias)	% sobre as compras
Dinheiro	0	0%
Cheque	0	0%
Cartão de crédito	0	0%
Cobrança bancária	0	0%
Outras		100%

Fonte: Elaborada pelos autores

Tabela 15 – Plano de Estocagem

Composição dos estoques	Prazo (dias)	% sobre o custo de produção
Período médio de estocagem de insumos	0	0%
Outras estoques		100%

Fonte: Elaborada pelos autores

O dimensionamento da necessidade inicial de capital de giro pode incluir o ciclo operacional e uma reserva de caixa, como mostra a Tabela 16.

Tabela 16 – Dimensionamento da Necessidade Inicial de Capital de Giro

	Dias	%	Valor
<i>Ciclo de conversão de caixa</i>	0	0,00%	0,00
Prazo médio de recebimento	0	0,00%	0,00
Prazo médio de pagamento	0	0,00%	0,00
Prazo médio de estocagem	0	0,00%	0,00
<i>Reservas de caixa</i>			0,00
Caixa operacional sobre a receita bruta		0,50%	0,00
<i>Necessidade inicial de capital de giro</i>			0,00

Fonte: Elaborada pelos autores

8.5 USOS E FONTES

A tabela de Usos e Fontes (Tabela 17) indica a origem dos recursos (próprios ou de terceiros) para investimento no negócio.

8.6 CAPITAL DE TERCEIROS

Bancos de Investimento (Banco do Nordeste, BNDES, BANDES, etc.) devem ser pesquisados para levantar informações como: taxas de juros, garantias necessárias, prazos de carência e de amortização, limites de financiamento, entre outras.

Tabela 17 – Usos e Fontes

Usos	Valor
<i>Financiáveis</i>	<i>0,00</i>
Obras civis	0,00
Máquinas e equipamentos	0,00
Móveis e utensílios	0,00
Veículos	0,00
Computadores e periféricos	0,00
Capital de giro	0,00
Despesas pré-operacionais	0,00
<i>Não financiáveis</i>	<i>0,00</i>
Terrenos	0,00
Total dos usos	0,00

Fontes	%	Valor
Recursos próprios	50%	0,00
Recursos de terceiros	50%	0,00
Total das fontes		0,00

Fonte: Elaborada pelos autores

A Tabela 18 simula o pagamento de um financiamento.

Tabela 18 – Capital de Terceiros

Banco:	<i>Nome do Banco</i>	Taxa de juros:	<i>0,00% ao ano</i>
Captação:	<i>0,00</i>	Carência:	<i>0 anos</i>
		Amortização:	<i>0 anos</i>
		Método:	<i>SAC</i>

Ano	SD Inicial	Amortização	Juros	Prestação	SD Final
0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Fonte: Elaborada pelos autores

8.7 RESULTADOS PROJETADOS

Os resultados projetados incluem: as receitas previstas (Tabela 2), os custos com pessoal (Tabela 5 e Tabela 6), os impostos (Tabela 7), os custos fixos (Tabela 4) e variáveis (Tabela 3), a demonstração do resultado (Tabela 9) e do ponto de equilíbrio (Tabela 8).

8.8 FLUXO DE CAIXA LIVRE

A Tabela 19 mostra a projeção do Fluxo de Caixa Livre para os três primeiros anos do projeto.

Tabela 19 – Fluxo de Caixa Livre

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Capital de giro operacional líquido	0	0	0	0
(+) Ativo imobilizado líquido	0	0	0	0
(+) Depreciação acumulada		0	0	0
(+) Gastos pré-operacionais	0			
(=) Capital operacional líquido	0	0	0	0
Investimento em capital operacional		0	0	0
Lucro antes dos juros e IR (LAJIR)		0	0	0
(-) Imposto de renda e CSLL sobre o LAJIR		0	0	0
(=) Lucro operacional líquido após impostos (LOLAIR)		0	0	0
(+) Depreciações		0	0	0
(-) Investimento em capital operacional		0	0	0
Fluxo de caixa livre (FCL) da empresa	0	0	0	0
(+) Empréstimos	0			
(-) Amortizações		0	0	0
(-) Juros, líquidos do benefício fiscal		0	0	0
	0	0	0	0
Fator de desconto do FCL		1,2200	1,4884	1,8158
Valor presente do FCL do investidor	0	0	0	0

Fonte: Elaborada pelos autores

A viabilidade econômico-financeira pode ser avaliada com base no retorno sobre o capital próprio, motivo pelo qual a Tabela 19 apresenta o valor presente do fluxo de caixa do investidor.

O custo do capital próprio, utilizado como taxa de atratividade do investimento, pode ser calculado por meio de um modelo de precificação, como os apresentados por Neto (2021), na "Parte IV - Risco, Retorno e Custo de Oportunidade".

A Tabela 20 mostra o custo médio ponderado das fontes de financiamento do negócio.

Tabela 20 – Custo de Capital

Valor total da dívida (D)	0
Valor do patrimônio líquido (E)	0
Custo do capital próprio (CAPM)	0,00%
Custo médio da dívida, líquido do IR	0
Custo médio ponderado de capital	0

Fonte: Elaborada pelos autores

A Tabela 21 mostra os principais indicadores de viabilidade do projeto.

Tabela 21 – Indicadores de Viabilidade do Projeto

Valor presente líquido (VPL)	0
Taxa Interna de Retorno (TIR)	0%
Payback	0 anos
Payback descontado	0 anos

Fonte: Elaborada pelos autores

8.9 RISCO DO PROJETO

Ao construir diferentes cenários (Tabela 22), é possível dimensionar o risco do projeto (Tabela 23).

Tabela 22 – Cenários Projetados

	Variação nas receitas:	Probabilidade de ocorrência:
Cenário provável:	+0%	40%
Cenário otimista:	+20%	30%
Cenário pessimista:	-20%	30%

Fonte: Elaborada pelos autores

Tabela 23 – Análise de Risco

Cenário	Probabilidade	TIR	$(x - \bar{x})$	$(x - \bar{x})^2$	$(x - \bar{x})^2 P_i$
Provável	40%	-100,0%	0,0000	0,0000	0,0000
Otimista	30%	-100,0%	0,0000	0,0000	0,0000
Pessimista	30%	-100,0%	0,0000	0,0000	0,0000
Variância:					0,0000
Desvio Padrão:					0,0%
Retorno Esperado:		-100,0%	Coef. de var.:		0,0000

Fonte: Elaborada pelos autores

Neto (2021, p. 142) faz uma discussão sobre as medidas estatísticas de risco e retorno.

8.10 INTEGRAÇÃO - 7º PERÍODO

O produto final do semestre será avaliado num seminário interdisciplinar promovido pela disciplina de "Finanças II".

As demais disciplinas deverão contribuir com os seguintes aspectos no planejamento do negócio.

- Negócios de Impacto Social: novas formas de organização societária, como cooperativismo, associativismo, entre outros;
- Administração Pública: órgãos públicos como potencial cliente do negócio;
- Filosofia e Ética: postura ética do administrador;

- Pesquisa Operacional: métodos de otimização aplicados ao negócio.



9 ANÁLISE E PROSPECÇÃO DE NEGÓCIOS

Essa etapa será destinada a elaboração da versão final do Plano de Negócios e a sua defesa pública.

A estrutura sugerida para o Plano de Negócio é a seguinte:

1. Introdução
2. Sumário Executivo
3. Apresentação do Negócio
 - 3.1 O Negócio
 - 3.2 Missão
 - 3.3 Visão
 - 3.4 Estrutura Organizacional
 - 3.5 Parceiros
 - 3.6 Perfil dos Empreendedores
4. Mercado
 - 4.1 Análise do mercado
 - 4.2 Concorrentes
 - 4.3 Fornecedores
 - 4.4 Clientes
5. Produto / Serviço
 - 5.1 Descrição / Características
 - 5.2 Diferencial
6. Estratégia do Negócio
 - 6.1 Análise estratégica
 - 6.2 Objetivos e metas
 - 6.3 Estratégias / Plano de Ação
7. Plano de Marketing
 - 7.1 Estratégia de venda
 - 7.2 Estratégia de Distribuição
 - 7.3 Política de preços
 - 7.4 Pós-venda e garantia
8. Plano Operacional

- 8.1 Localização / Layout
- 8.2 Capacidade de produção / atendimento
- 8.3 Processos operacionais
- 9. Gestão de Pessoas
 - 9.1 Dimensionamento da necessidade de pessoal
 - 9.2 Descrição de cargos
 - 9.3 Estratégias de recrutamento e seleção
 - 9.4 Estratégias de manutenção de pessoas
 - 9.5 Estratégias de desenvolvimento de pessoas
- 10. Plano Financeiro
 - 10.1 Investimento Inicial
 - 10.2 Despesas pré-operacionais
 - 10.3 Capital de giro
 - 10.4 Usos e fontes
 - 10.5 Receitas
 - 10.6 Custos (fixos, variáveis e com pessoal)
 - 10.7 Depreciação e reinvestimento
 - 10.8 Plano tributário
 - 10.9 Capital de terceiros
 - 10.10 Resultados Projetados
 - 10.11 Ponto de equilíbrio
 - 10.12 Fluxo de Caixa Livre
 - 10.13 Indicadores do projeto (viabilidade, risco, entre outros)
- 11. Cronograma de Implementação
- 12. Conclusão

A estrutura pode ser alterada para atender as características do negócio e a narrativa proposta pelo grupo.

9.1 INTEGRAÇÃO - 8º PERÍODO

O Trabalho de Conclusão de Curso (Plano de Negócio) será avaliado numa defesa pública promovida pela disciplina de "Análise e Prospecção de Negócios".

As demais disciplinas do semestre podem contribuir com a elaboração do Plano de Negócio da seguinte maneira:

- Gestão da Qualidade: processos de qualidade, adequações à normas internacionais e plano de contingências;
- Mercado Financeiro e de Capitais: argumentação da viabilidade econômico-financeira do projeto;
- Gestão de micro e pequenas empresas: gestão de micro e pequenas empresas ou micro e pequenas empresas como clientes.

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H Igor et al. Strategies for diversification. *Harvard business review*, Boston, v. 35, n. 5, p. 113–124, 1957.
- BRASIL. *Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho*. Brasília: [s.n.], 1943. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm>. Acesso em: 2 jan 2024.
- BRASIL. *Decreto nº 9.580, de 22 de novembro de 2018. Regulamenta a tributação, a fiscalização, a arrecadação e a administração do Imposto sobre a Renda e Proventos de Qualquer Natureza*. Brasília: [s.n.], 2018. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2018/Decreto/D9580.htm#art4>. Acesso em: 3 jan 2024.
- BRITO, Paulo. *Análise e Viabilidade de Projetos de Investimentos*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- CARNEIRO, Jorge Manoel Teixeira; CAVALCANTI, Maria Alice Ferreira Deschamps; SILVA, Jorge Ferreira da. Porter revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre. *Revista de Administração Contemporânea*, Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, v. 1, n. 3, p. 7–30, Sep 1997. ISSN 1415-6555. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1415-65551997000300002>>.
- CERTO, Samuel C et al. *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégica*. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel da gestão do talento humano*. [3ª reimp.]. São Paulo: Atlas, 2022.
- CPC, Comitê de Pronunciamentos Contábeis. *CPC 27 - Ativo Imobilizado*. Brasília: [s.n.], 2009. Disponível em: <<https://www.cpc.org.br/CPC/Documentos-Emitidos/Pronunciamentos/Pronunciamento?Id=58>>. Acesso em: 3 jan 2024.
- DORNELAS, José. *Plano de negócios: Exemplos práticos*. São Paulo: Editora Atlas - Grupo GEN, 2023.
- INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. *Plano de Desenvolvimento Institucional do Ifes: 2019/2 - 2024/1*. Vitória, 2019. 254 p.
- KOTLER, Philp; KELLER, Kevin Lane; CHERNEV, Alexander. *Administração de Marketing*. São Paulo: Pearson, 2024.
- MALHOTRA, Naresh K. *Planos de Marketing*. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.
- MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.
- MARTINS, Eliseu. *Contabilidade de custos*. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2023.
- NAKAGAWA, Marcelo. *Missão, Visão e, Valores (Clássico)*. 201–? Sebrae. Disponível em: <https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Missao-Visao-Valores.PDF>. Acesso em: 7 dez 2023.

NETO, Alexandre Assaf. *Finanças Corporativas e Valor*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.; BONELLI, R. *Business Model Generation: inovação em modelos de negócios*. [S.l.]: Alta Books, 2011. (Strategyzer series). ISBN 9788576085508.

PEINADO, Jurandir; GRAEML, Alexandre Reis. Administração da produção. *Operações industriais e de serviços*. Unicenp, p. 201–202, 2007. Disponível em: <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/59099297/Cap.7_-_Previsao_de_Demanda20190501-92726-vhvicu-libre.pdf?1556712010=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DCap_7_Previ%20de%20Demanda.pdf&Expires=1702170942&Signature=EV8Y4ukCOCYqeS29HEGNttwarxNqnQCQWYTtdDX7iejee3mrwwMSQNNQovnpT4ovSLuooLkIercQ_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA>. Acesso em: 9 dez. 2013.

ROSA, Cláudio Afrânio. *Como elaborar um plano de negócios*. Brasília: Sebrae, 2013. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RN/Anexos/gestao-e-comercializacao-como-elaborar-um-plano-de-negocios.pdf>>. Acesso em: 15 jan 2024.

SLACK, Nigel; BRANDON-JONES, Alistair; BURGESS, Nicola. *Administração da produção*. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2023.

PORTARIA Nº 284/2024 - LIN-GABDG (11.02.25.13)

(Nº do Protocolo: NÃO PROTOCOLADO)

(Assinado digitalmente em 24/09/2024 13:35)

GABRIELLA SILVA TATAGIBA BELMUDS

COORDENADOR

LIN-GABDG (11.02.25.13)

Matrícula: 3335055

Visualize o documento original em <https://sipac.ifes.edu.br/documentos/> informando seu número: **284**, ano: **2024**,
tipo: **PORTARIA**, data de emissão: **24/09/2024** e o código de verificação: **e61308a1cc**