

Como elaborar um PLANO DE NEGÓCIOS para sua cooperativa



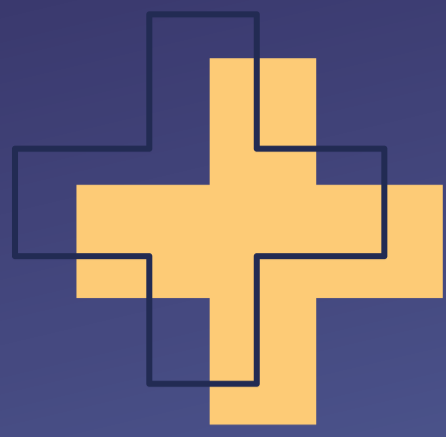
O plano de negócios é essencial para o sucesso de uma cooperativa, pois oferece uma visão clara e detalhada do empreendimento, permitindo identificar oportunidades, avaliar riscos, estabelecer estratégias, atrair investimentos e aumentar a competitividade.



SUMÁRIO

1. Introdução	4
O que é um plano de negócios?	5
O valor do planejamento	9
2. Conhecendo as pesquisas de mercado	10
Os tipos de pesquisa de mercado	14
Elaborando uma pesquisa de mercado	17
3. Análises mercadológicas	23
Clientes	24
Concorrência	26
Fornecedores	27
4. Elaborando a estratégia de marketing	28
Descrevendo produtos e serviços	28
Definindo preços	29
Praça	31
5. Plano operacional: como a cooperativa funciona	32
Layout	33
Produção	34
Pessoal	36
6. Plano financeiro: métodos para manter o caixa saudável	37
Investimentos	38
Custos	40
Ponto de equilíbrio	41
7. Como construir um plano de negócios na prática	43
Business Model Canvas	44
8. Análise F.O.F.A (S.W.O.T)	45
9. Conclusão	47
10. Referências	48

1.



Introdução



Ao iniciar a jornada no mundo dos negócios, sempre é importante definir as conquistas que irão nortear essa jornada. Contudo, toda longa caminhada começa com um primeiro passo. E o primeiro passo para atingir os objetivos almejados é identificar a rota ideal para atingi-los.

Esse conceito tem nome: **planejamento**. O problema é que planejamento é uma daquelas coisas muito mais fáceis de falar sobre ela do que colocá-la em prática. Assim, a cooperativa que de fato se planeja já sai na frente em termos de organização e competitividade.

Ou seja: para que sua cooperativa tenha êxito e consiga alcançar os resultados que almeja, ter um bom planejamento é imprescindível. Nos negócios, esse planejamento é realizado por meio da elaboração de um **plano de negócios**.

O que é um plano de negócios?



O plano de negócios é um documento elaborado com o objetivo de entender melhor o mercado e o posicionamento da sua cooperativa. Para isso, ele leva em consideração o ambiente de negócios no qual ela está inserida.

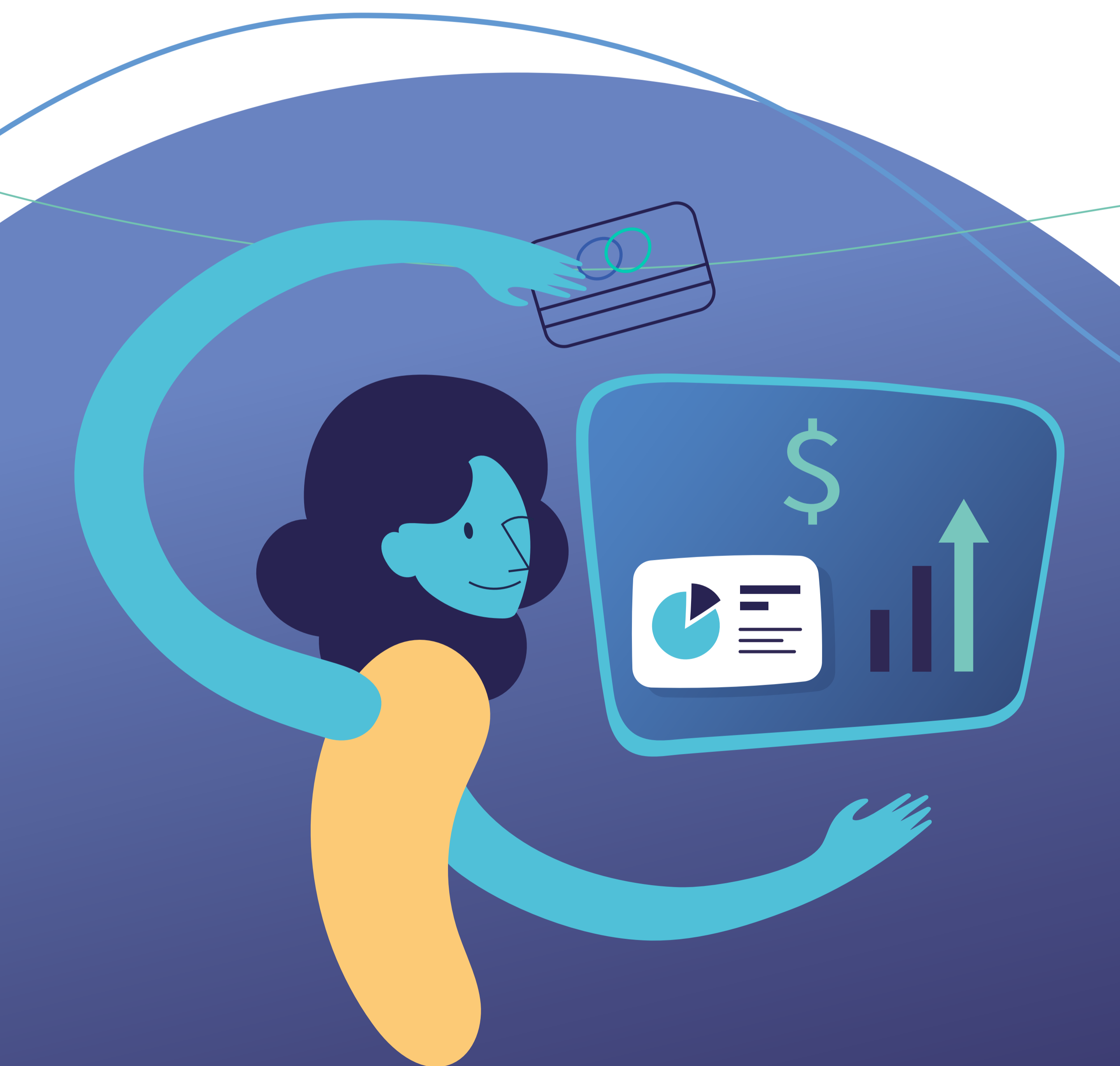
De forma sucinta, o plano de negócios irá descrever a atuação da cooperativa, suas forças e fraquezas diante do cenário econômico, projetar iniciativas, mostrar oportunidades e a organização financeira necessária para o alcance dos objetivos.

Dessa forma, o plano de negócios ajuda a identificar as oportunidades e definir os objetivos da cooperativa. Além disso, ele ajuda a descrever os processos necessários para que as metas sejam atingidas. Com o planejamento estruturado

e adequado, minimizamos os riscos e incertezas, já que as decisões ficam mais bem fundamentadas.

Todos os tipos de projeto só têm a ganhar quando contam com a elaboração de um bom planejamento.

O plano de negócios pode representar o ponto de partida para tornar a cooperativa mais sustentável, assertiva e financeiramente saudável – elementos fundamentais para a saúde das operações a médio e longo prazo.



A importância de ter um plano de negócios



A importância que o plano de negócios pode ter para o sucesso das cooperativas é enorme e seu efeito reflete por toda a operação. Com isso, confira alguns dos benefícios proporcionados pela realização de um plano de negócios:

- Ajuda a identificar a viabilidade de novos projetos.
- Antecipa a identificação de erros, reduzindo riscos e incertezas.
- Indica as oportunidades de expansão dos negócios.
- Permite comparar o desempenho da cooperativa em relação ao planejado.
- Otimiza a compreensão de cooperados, diretores e demais públicos de interesse sobre as atividades.
- Orienta a destinação de recursos, financeiros e humanos, com maior eficiência.
- Possibilita a visualização clara e a análise de viabilidade das ideias apresentadas.

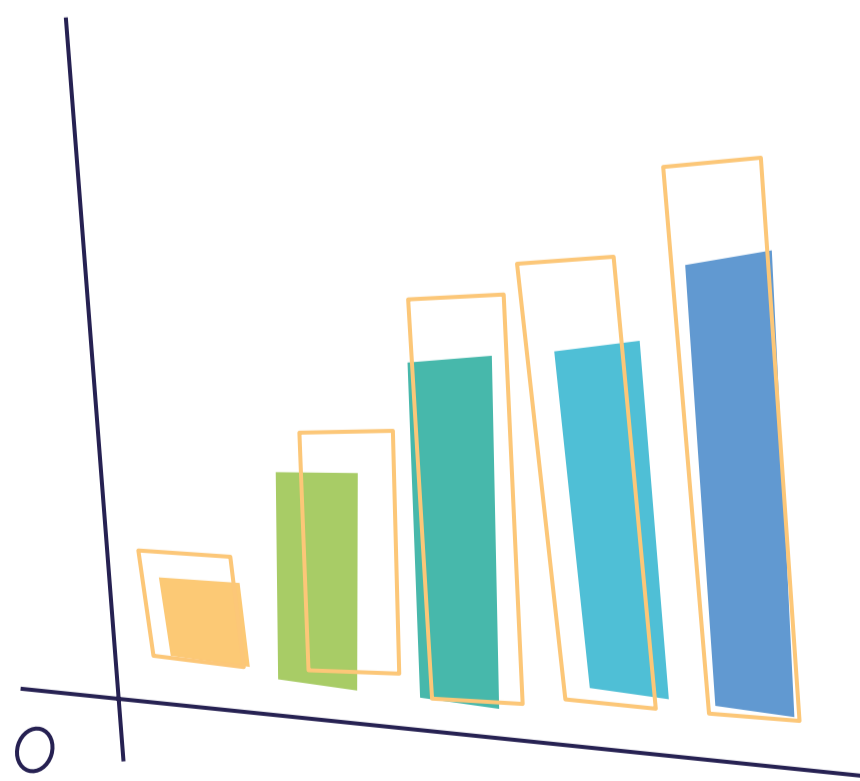


Agregando metodologias

O plano de negócios não possui um modelo exclusivo e rígido. Ele é composto por diversas peças que podem ser organizadas conforme as características e necessidades de cada cooperativa.

Além disso, o plano de negócios pode ser executado por meio de novas metodologias, deixando-o mais ágil, moderno e dinâmico. Um exemplo é *Business Model Canvas*, que se apresenta como um aliado para a realização do planejamento.

Veremos, mais à frente neste e-book, como se dá o uso dessa ferramenta colocada a serviço da elaboração do plano de negócios. Além disso, iremos conhecer uma metodologia criada especificamente levando em conta o modelo cooperativista.



O valor do planejamento



Diante de tamanho valor que um plano de negócios agrega ao planejamento das cooperativas, neste e-book iremos conhecer os dois planos principais dos planos de negócios (operacional e financeiro), entender como se faz uma pesquisa de mercado, o lugar da estratégia de marketing no planejamento e apresentaremos uma ferramenta para identificar as forças e fraquezas da sua cooperativa.

A busca incessante por otimizar e melhorar a gestão passa, inevitavelmente, pelo planejamento. Vamos juntos, portanto, nesta jornada para entender o funcionamento de um plano de negócios, essa poderosa ferramenta dentro do ambiente de negócios

Tenha uma boa leitura!

2.

Conhecendo as pesquisas de mercado



As **pesquisas de mercado** representam ferramentas fundamentais para a realização do plano de negócios. Afinal, para que o planejamento seja efetivo, ele precisa ser baseado em informações concretas de qualidade que guiarão as decisões. É aí que entram as pesquisas de mercado.

Os dados são ferramentas poderosas para a elaboração de um planejamento estratégico de qualidade. [Uma gestão orientada a dados](#) pode potencializar os negócios. Mas como obter esses dados? É o que este capítulo visa responder.

As pesquisas de mercado são análises que consistem na coleta, leitura e interpretação de dados quantitativos e qualitativos que permitem compreender o ambiente de negócios. Essas informações geram conhecimento sobre determinada situação e irão dar suporte às escolhas da cooperativa diante do cenário analisado.



As pesquisas de mercado enriquecem a tomada de decisão por parte da cooperativa. Por meio dos dados obtidos nas pesquisas de mercado, as iniciativas serão fundamentadas a partir de evidências concretas, deixando o achismo de lado.



Situações que pedem uma pesquisa de mercado



As pesquisas de mercado são bastante ecléticas e se mostram úteis para lidar com situações bastante variadas. Essas são algumas das descobertas possíveis com a realização das pesquisas de mercado.

- **Conhecer melhor o público da sua cooperativa** por meio da criação de personas que caracterizam uma representação do cliente ideal.
- **Determinar a viabilidade de uma iniciativa**, ajudando a avaliar a possibilidade de sucesso de um novo negócio, se há demanda suficiente e se o contexto é propício.
- **Mensurar a satisfação de clientes e cooperados**, além de entender quais pontos podem ser melhorados na experiência dos públicos de interesse.
- **Identificar e conhecer melhor os concorrentes**, afinal é fundamental saber quem faz parte da competição e quais estratégias de mercado eles usam.

- **Fazer análises de mercado**, de forma a entender fenômenos que impactam os negócios e o comportamento dos consumidores.
- **Encontrar fornecedores e distribuidores** que tenham capacidade de atender às demandas de qualidade e quantidade exigidas pela cooperativa.
- **Antecipar oportunidades de negócios**, identificando tendências antes da concorrência e, assim, largando na frente.



Os tipos de pesquisa de mercado

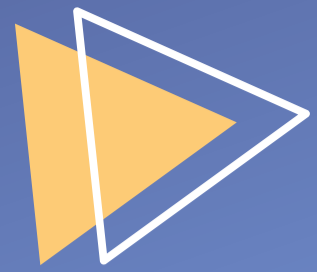
Há diferentes tipos de pesquisas de mercado. Cada um deles será o mais adequado para cada situação. Assim, é bom conhecê-los para saber qual utilizar, a depender dos objetivos de sua cooperativa. Eles são os seguintes:

Pesquisa de mercado exploratória

Mais **utilizada quando o objetivo é compreender melhor um determinado fenômeno**. Através dela, é possível entender com mais profundidade o contexto que está sendo analisado, o que ajuda a formular melhores hipóteses.

Esse tipo de pesquisa de mercado deve ser realizada com um público que esteja envolvido diretamente com o assunto abordado. Isso envolve conversar com executivos de uma instituição, vendedores e fornecedores.

Tal modelo é utilizado para elaborar estudos de caso. Uma cooperativa que quer se internacionalizar, por exemplo, pode analisar alguma outra coop que passou por um processo semelhante com sucesso. Ao conversar com os responsáveis pelo projeto, ela consegue tirar lições e evitar repetir erros que já foram cometidos pela organização estudada.



Pesquisa de mercado descritiva

Frequentemente **empregada para orientar estratégias de marketing**, a pesquisa de mercado descritiva tem o papel de desenhar um panorama a respeito de determinado público. Essas informações são levantadas por meio de respostas que indicam tendências de comportamento.

Nas pesquisas de negócios descritivas, não há interferência direta do pesquisador. Uma vez que seu objetivo é descrever comportamentos, quem aplica a pesquisa não deve direcionar as perguntas a situações muito específicas. Quem dita o ritmo é o público que está sendo ouvido.

Este modelo é útil quando sua cooperativa quer encontrar uma persona para poder planejar estratégias de vendas mais efetivas. A pesquisa de mercado descritiva vai ajudar a identificar o perfil dos clientes e suas preferências, levantando informações que servirão de base para decisões comerciais estratégicas.

Nesse sentido, a pesquisa de mercado descritiva ajuda a identificar, por exemplo, que o público da cooperativa não é fortemente adepto das compras online. A partir dessa descoberta, a coop pode fortalecer a presença em pontos de venda físicos.

Pesquisa de mercado causal

Na pesquisa de mercado causal, a **finalidade é mais específica: estabelecer relações de causa e efeito que ajudem a entender as dinâmicas de um determinado fenômeno no mercado**. Ou seja, ela busca uma resposta à seguinte pergunta: por que algo relacionado ao meu negócio está acontecendo?

A estatística é uma grande aliada da pesquisa de mercado causal. Os dados obtidos podem abastecer modelos estatísticos que facilitem a identificação do que causa um determinado fenômeno.

Seus clientes do [e-commerce](#) colocam produtos no carrinho, mas não concluem a compra? É a pesquisa de mercado causal que vai auxiliar a encontrar o motivo de isso acontecer.

Tipos de fontes



Pesquisa de mercado primária: acontece quando a pesquisa é realizada pela própria cooperativa ou por alguma empresa especializada contratada para coletar e analisar os dados.

Pesquisa de mercado secundária: são as pesquisas realizadas por terceiros, como consultorias de negócios ou entidades acadêmicas, que ficam disponíveis para consulta.



Elaborando uma pesquisa de mercado

A realização de uma pesquisa de mercado passa por sete etapas indispensáveis. Vamos conhecê-las?



1. Definir os objetivos:

Para começar, defina com clareza qual é o objetivo da pesquisa de mercado. Ou seja: o que você está buscando saber?

As pesquisas de mercado nascem da necessidade de compreender determinada realidade, fenômeno ou cenário. Para encontrar uma resposta certa, o primeiro passo é fazer a pergunta certa. Portanto, transforme o seu objetivo em um questionamento.

Por exemplo:

- Como aumentar as vendas do meu produto na internet?
- Por que as aquisições de certa linha de produtos estão em queda?
- Qual o preço que a persona aceita pagar por determinado produto?

- O serviço da cooperativa é atraente para os consumidores idosos?

Ao transformar o problema em uma questão, fica muito mais claro enxergar qual é o tipo de resposta que sua cooperativa busca ao realizar a pesquisa de mercado.

2. Perfilar a persona:

A partir da pergunta, busca-se o perfil adequado de pessoas adequadas para dar uma resposta assertiva. Para obter dados de maior qualidade, faça um recorte da persona ideal que é afetada pelo problema em questão. Isso deve levar em conta informações como:

- Idade;
- Faixa de renda;
- Localização geográfica;
- Escolaridade;
- Profissão;
- Hábitos de consumo.



3. Determinar o escopo:

O tamanho da amostra é um dos fatores mais importantes na hora de planejar uma pesquisa de mercado. Um erro na definição do escopo do levantamento pode comprometer os resultados obtidos, de forma que a pesquisa tenha que ser descartada ou seja usada como base para decisões ruins.

Para determinar a amostra, estime o tamanho total do público que se encaixa no perfil definido e calcule a quantidade de pessoas que precisam ser entrevistadas para reduzir a margem de erro em relação a esse universo. Há ferramentas digitais que facilitam esse processo.



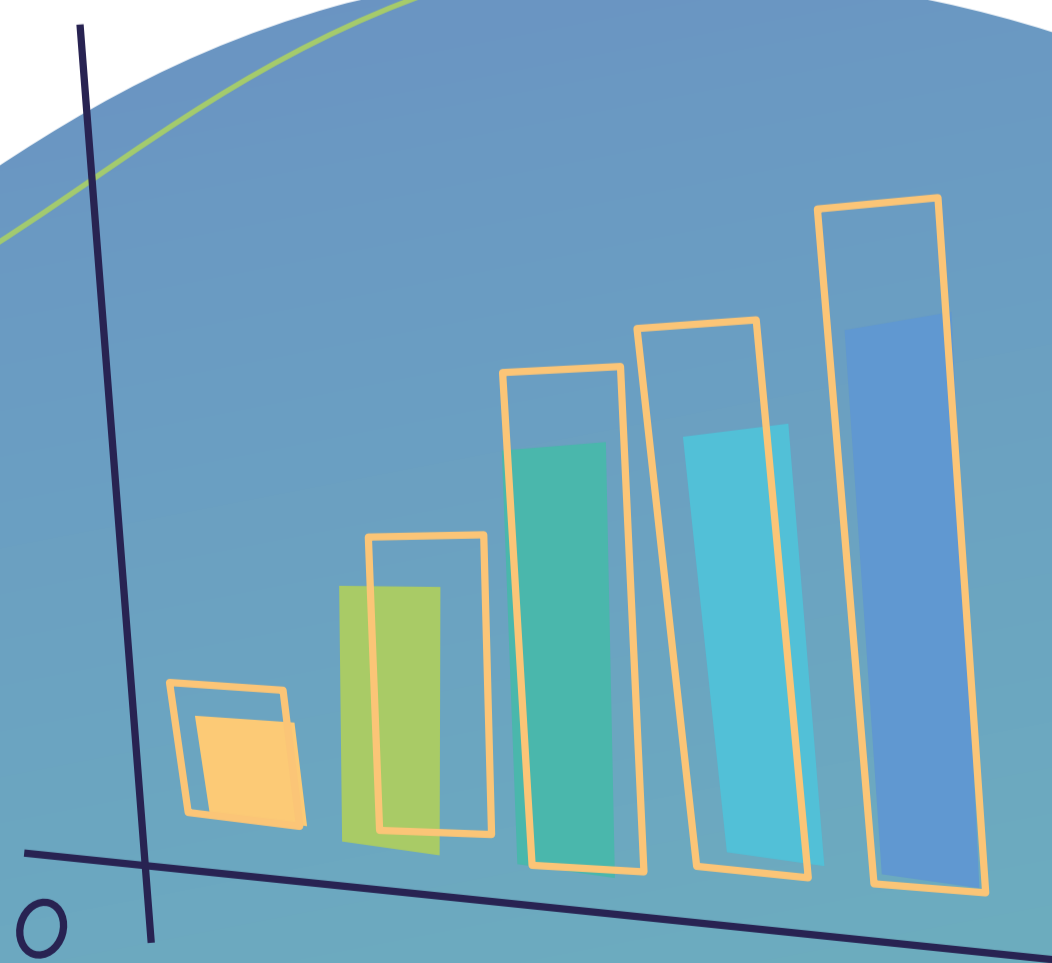
4. Escolher a metodologia:



Vimos que existem diversos tipos de pesquisa, finalidades e fontes de informação. Agora é o momento de selecionar aqueles que são mais adequados perante o seu objetivo. Pode ser necessário, inclusive, mesclar mais de um tipo de pesquisa.

Por exemplo: para melhorar a execução de uma pesquisa de mercado primária, sua cooperativa pode fazer uma pesquisa secundária antes. Dessa forma, será possível coletar informações que já estão disponíveis e dedicar os seus esforços para preencher as lacunas e os detalhes especificamente importantes para o seu negócio. Isso otimiza tempo e economiza recursos.

A abordagem também será definida nesta etapa. O contato pode ser feito com um formulário online, um questionário presencial ou uma conversa telefônica, por exemplo. Para decidir, leve em conta o objetivo da pesquisa e os custos associados de cada modalidade.





5. Elaborar o questionário:

As perguntas precisam ser muito bem planejadas, pois elas são o caminho para que a pesquisa de mercado consiga obter dados precisos e de qualidade. Os questionamentos devem ser claros e diretos, de forma a evitar qualquer possível ambiguidade.

As perguntas podem ser abertas ou fechadas; com respostas diversas ou com respostas únicas; com escalas de avaliação; dentre outras diversas possibilidades. O importante é que elas devem ser imparciais, sem apresentar vieses que contaminam as respostas, de forma a prejudicar a análise dos dados.

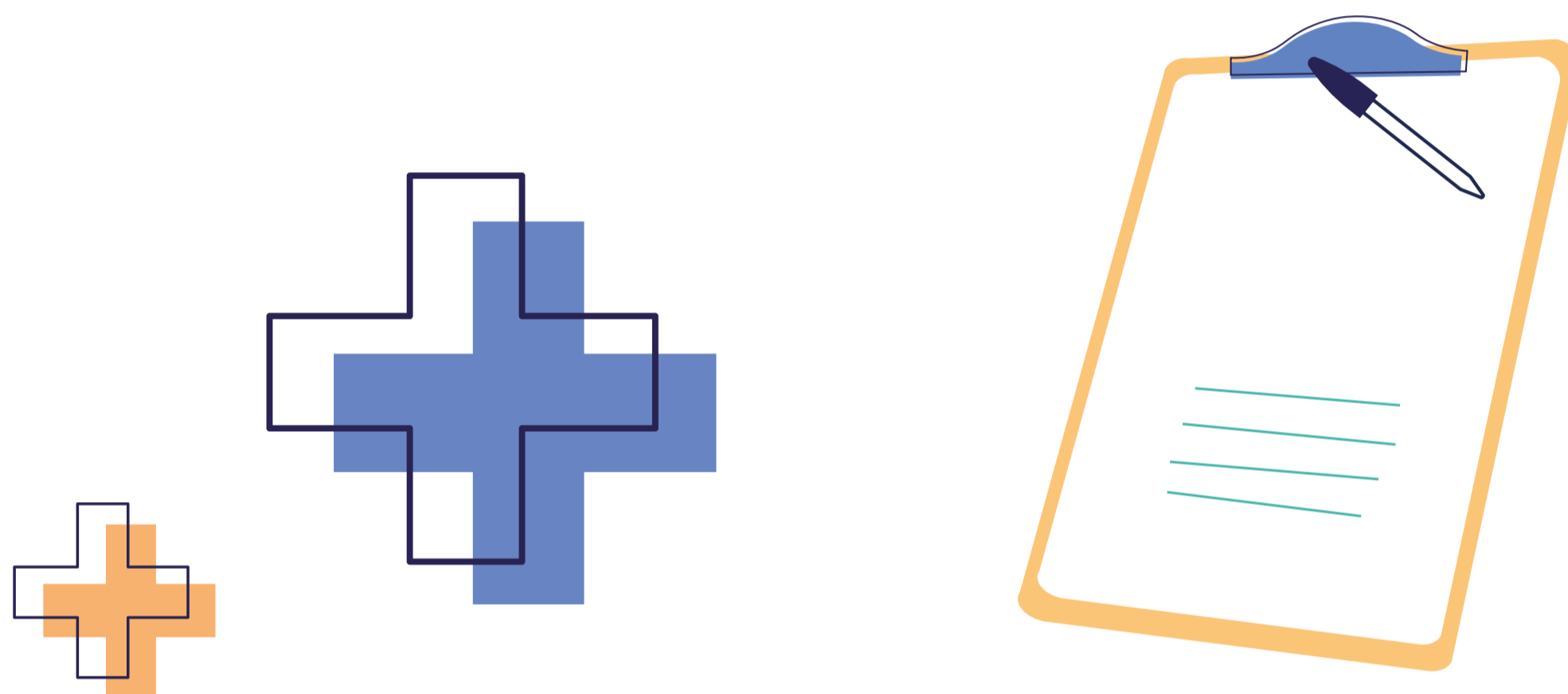
Outro ponto importante é manter a consistência durante todo o questionário. Se há perguntas que envolvem escalas de aprovação, por exemplo, a gradação deve ser a mesma durante todo o formulário. Ou seja, se em uma pergunta “0” é insatisfação total e “10” satisfação plena, essa régua deve ser mantida em todas as questões semelhantes.



6: Aplicar as perguntas:

Quando a aplicação dos questionários é feita online, é mais simples manter a imparcialidade. Mas se as perguntas forem realizadas pessoalmente ou por telefone, o aplicador deve tomar cuidado para não interferir nas respostas.

Tom de voz e expressões faciais devem ser neutras, pois reações do tipo têm o poder de afetar, consciente ou inconscientemente, a sinceridade dos participantes.



7: Analisar os dados:

Após a coleta dos dados, é hora de analisá-los para encontrar as tão almeçadas respostas. Para isso, as informações levantadas devem ser tabuladas e agrupadas. Ferramentas estatísticas de construção de gráficos e tabelas ajudam a visualizar esses dados. Dessa maneira, será possível identificar padrões e gerar relatórios.

Após a tabulação e o tratamento dos dados, eles irão servir de fonte para entender a fundo a questão inicial e indicarão caminhos para buscar soluções.

3.

Análises mercadológicas

A utilidade das pesquisas de mercado está integrada a todo o processo de elaboração do plano de negócios, mas em nenhum momento isso ficará tão evidente quanto na realização das **análises mercadológicas**.

O estudo do contexto em que a cooperativa está envolvida é um dos fatores mais importantes para a construção de um plano de negócios sólido. O cenário econômico, comercial e setorial do ramo em que a instituição opera tem enorme influência nas decisões.

Os negócios, estão inseridos num contexto que, para ser compreendida, leva em conta características dos clientes, dos concorrentes e dos fornecedores. Tais atores devem ser estudados na elaboração do plano de negócios.

A partir dessa premissa, há três fatores primordiais que devem ser alvo das análises mercadológicas:

Clientes

O valor de compreender quem é o seu cliente ou cooperado não pode ser subestimado. Afinal de contas, conquistá-los é um dos objetivos do negócio. Assim, é importante construir o perfil de seus clientes e identificar suas necessidades e desejos.

A análise da clientela pode ser feita em quatro camadas, de forma que o resultado seja a identificação de um perfil assertivo do público da cooperativa. Essas camadas são:

- 1. Características gerais.** No caso das pessoas físicas, abarca fatores como faixa etária, gênero, condição socioeconômica, renda e escolaridade. Se forem pessoas jurídicas, levante o segmento em que atuam, quais seus produtos e serviços, tamanho, tempo de mercado, capilaridade, capacidade de pagamento e reputação.
- 2. Comportamentos.** Para isso, responda a questões como: qual a quantidade e frequência em que seus clientes adquirem seus produtos e serviços? Qual preço aceitam pagar pelos seus produtos e o de seus concorrentes? Qual plataforma, física ou virtual, costumam realizar as compras?

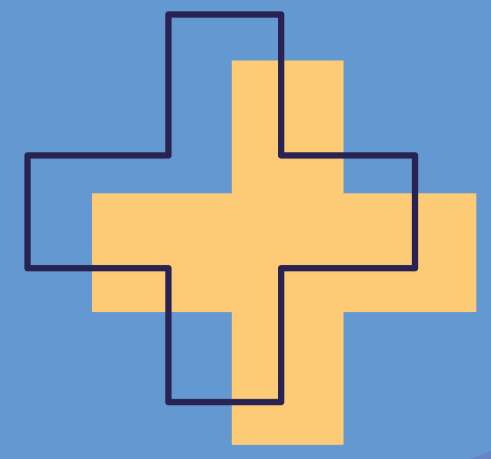


3. Motivações. Identifique quais são os requisitos mais importantes para que seus clientes decidam realizar uma compra, dentre fatores como preço, qualidade, marca, prazo, formas de pagamento e qualidade no atendimento.

4. Escopo. Compreenda qual é o tamanho e a distribuição dos seus clientes como, por exemplo, se eles estão geograficamente concentrados na sua comunidade ou espalhados pelo estado. Também questione se a cooperativa alcança clientes do Brasil todo ou ainda se exporta para outros países.



Concorrência



O estudo dos seus competidores pode oferecer uma série de aprendizados sobre suas forças e fraquezas, além de desenvolver um panorama sobre o ambiente de negócios.

Por isso, identifique quais são os principais concorrentes da sua cooperativa e examine suas operações. Por definição, os seus concorrentes são as organizações que atuam no mesmo ramo de atividade que a sua cooperativa e buscam satisfazer as mesmas necessidades do público-alvo.

Para poder oferecer seus produtos e serviços de forma competitiva, entenda aquilo que seus competidores estão fornecendo ao mercado. Assim, busque informações sobre:

- qualidade e variedades de seus produtos;
- preço;
- disponibilidade e distribuição;
- condições de pagamento ofertadas e garantias;
- além de quaisquer outros dados interessantes.

Com isso, avalie a posição da sua cooperativa perante os concorrentes. A concorrência saudável ajuda a estabelecer parâmetros de qualidade nos produtos e serviços, além de estimular a competitividade e a evolução constante.

Fornecedores

Outro fator fundamental para o sucesso dos negócios é o relacionamento com os fornecedores, definidos como todas pessoas e instituições que fornecerão insumos, materiais, serviços e equipamentos.

Os fornecedores representam uma fatia bastante relevante do custo operacional. A escolha por determinados parceiros refletirá na qualidade e no preço final dos produtos ou serviços da cooperativa.

Dessa forma, é muito importante fazer uma pesquisa com todos os potenciais fornecedores capazes de atender as necessidades da cooperativa. Para saber quais são as opções mais adequadas, analise pontos como qualidade, custo, prazos de entrega e formas de pagamento.

Dicas para lidar com fornecedores

- Analise ao menos três fornecedores para cada produto ou serviço.
- Mesmo após escolher um fornecedor, mantenha contato com os outros, pois cenários que demandam mudanças podem surgir abruptamente.
- Dê atenção especial para conferir a capacidade técnica que o fornecedor tem para entregar produtos com qualidade adequada, na quantidade requisitada e dentro do prazo definido.
- Sempre que possível, evite intermediários e compre direto do fornecedor.

4.



Elaborando a estratégia de *marketing*

Além de fornecer uma compreensão mais profunda do perfil da sua clientela, o plano de negócios também permite o desenvolvimento de uma estratégia de promoção e venda dos produtos e serviços.

Nessa etapa o objetivo é avaliar o quão atrativo são seus produtos e serviços, além de precificá-los.

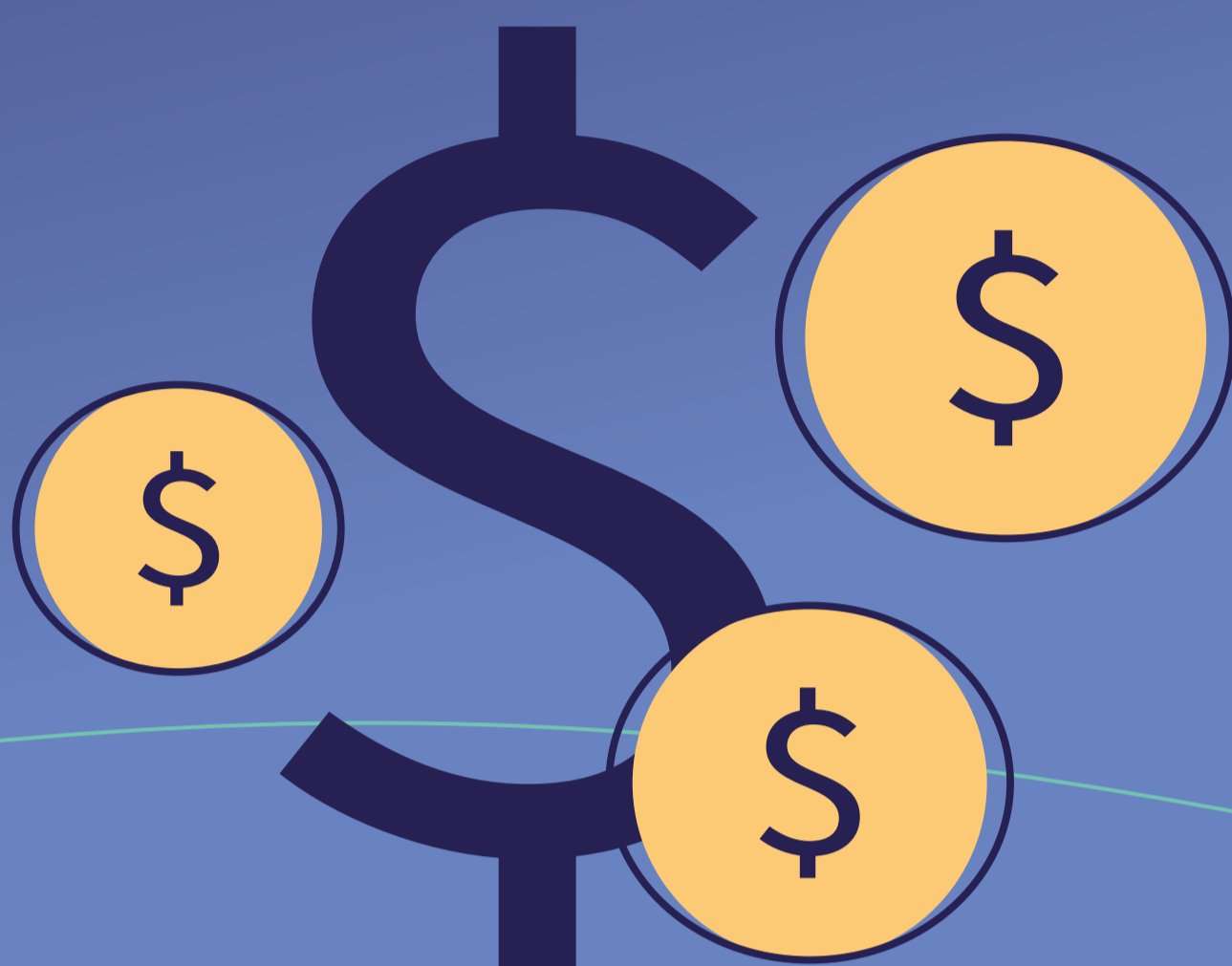
Descrivendo produtos e serviços



De início, é preciso conhecer as características de seus produtos e serviços. Descreva, então, os principais itens que a cooperativa tem a oferecer ao mercado.

Para isso, descreva os itens e linhas de produtos detalhadamente, especificando elementos tais quais cor, tamanho, modelo, sabor, rótulo, selo. Um guia visual, contendo fotografias e imagens dos produtos, enriquece ainda mais essa catalogação.

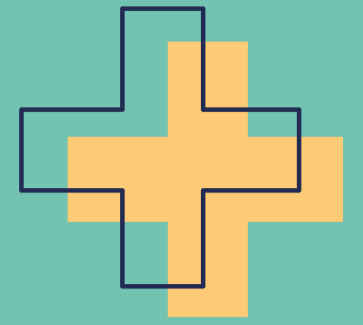
Coloque-se no lugar do seu consumidor e avalie os atrativos dos produtos. Desta maneira, a cooperativa consegue identificar as potencialidades e fraquezas deles. Isso permite encontrar seus diferenciais, bem como detectar as melhorias que poderão torná-los mais competitivos.



Definindo preços

A equação para a definição dos preços deve levar em conta os custos de produção, operação logística e o investimento na matéria prima. Contudo, o fator primordial está na quantia que o consumidor está disposto a pagar por seu produto, levando em consideração a qualidade e a percepção de satisfação.

Outro fator para se levar em conta na hora da precificação é o aspecto local. No caso das cooperativas que exportam, o preço atribuído deve levar em conta os valores praticados no mercado internacional.



Estratégias de promoção e vendas

Além desses tópicos mencionados, o plano de negócios deve levar em conta, em relação ao *marketing*:

- **Estratégias promocionais:** trata-se da forma com que a cooperativa vai apresentar seus produtos aos potenciais consumidores e destacá-los perante a concorrência. A publicidade cumpre um papel importante nesse processo e pode ser feita pela internet, presencialmente ou durante feiras e rodadas de negócios.
- **Estrutura comercial:** planeje os canais de distribuição e logística para o transporte de produtos e realização dos serviços ofertados pela cooperativa. Esse fator ainda deve levar em conta a localização das operações e pontos de venda.





Praça

A localização dos negócios - ou seja, a praça - é mais um fator central para o sucesso nos negócios. Essa é uma decisão que afeta diretamente elementos como atendimento e logística, por exemplo.

Por esse motivo, é importante identificar a localização mais adequada para a implementação dos negócios, levando em conta também as ramificações (sede, lojas, postos de atendimento e por aí vai, a depender das exigências do tipo de negócio).

Um ponto bem escolhido é capaz de gerar um bom volume de vendas. Portanto, faça uma avaliação criteriosa das localidades disponíveis, considerando a movimentação e a facilidade de acesso tanto para clientes quanto para fornecedores.



5.

Plano operacional: como a cooperativa funciona



Um dos **passos essenciais do plano de negócios - e da competitividade no geral - é o autoconhecimento**. Os gestores devem conhecer os detalhes, as dinâmicas de mercado e as peculiaridades da operação. Só assim é possível fazer um planejamento assertivo.

Isto é: estruturação da operação da cooperativa é mais um elemento primordial para a elaboração do plano de negócios. Para isso, o planejamento deve levar em conta a estrutura física, a capacidade produtiva, os processos e os recursos humanos.

Tudo isso, somado, resulta no mapeamento de como a cooperativa funciona. Vamos explorar, portanto, os pontos centrais do plano operacional; fique de olho no que fazer!



Layout

Um *layout* bem arranjado traz consigo uma gama de benefícios, tais quais:

- Melhor locomoção e fluxo entre pessoas;
- Maior facilidade na localização de produtos e matérias primas;
- Nas lojas, os clientes encontram produtos com maior facilidade.

Layout na prática

Portanto, ao planejar o *layout*, defina a localização e a distribuição de cada setor da cooperativa, tanto das áreas operacionais quanto dos estoques e arranjos promocionais. Tudo isso, se bem feito, vai afetar positivamente a produtividade. Além disso, confira se há exigências legais que permitam o funcionamento do espaço em questão.



Produção

Já a produção se baseia na capacidade produtiva, capacidade comercial e organização dos processos operacionais.

Neste quesito, o primeiro passo é estimar a capacidade instalada da cooperativa - ou seja, o quanto ela é capaz de produzir ou quantos clientes ela consegue atender com a atual estrutura. Dessa forma, é possível reduzir o desperdício e otimizar a produtividade.

Depois, é hora de raciocinar sobre o processo de produção de forma minuciosa, etapa por etapa, desde a compra de matéria-prima até as rotinas administrativas, passando pela fabricação, manufatura, venda e prestação de serviços.

Para isso, pode ser útil elaborar um roteiro que descreve o processo produtivo, determinando as etapas que precisam ser realizadas e atribuindo as responsabilidades.





Para exportar

As cooperativas que visam explorar as oportunidades no mercado externo devem definir no plano de negócios qual tipo de exportação irão praticar.

Essa escolha deve levar em conta aspectos como a maturidade da cooperativa, a capacidade operacional, além do cenário econômico do local que receberá os produtos.

Os dois tipos de exportação são os seguintes:

- **Exportação direta:** realizada pela própria cooperativa, que enviará a mercadoria diretamente ao comprador internacional, cumprindo todas as etapas do processo. Assim, ela desempenha as funções de fabricante, despachante e embarcadora.
- **Exportação indireta:** ocorre quando há a intermediação de algum outro agente habilitado, que pode ser uma comercial exportadora, também chamada *trading company*, uma firma comercial ou até um consórcio de exportadores. Assim, a coop não tem contato com o cliente final.

Pessoal

No fim das contas, a equipe, composta por cooperados e colaboradores, é o recurso mais importante para a excelência operacional. Os recursos humanos, portanto, devem ocupar um lugar de destaque na realização do plano de negócios.

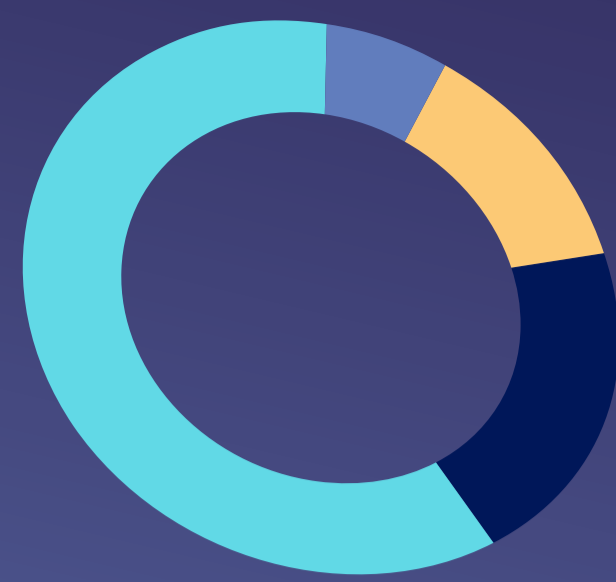
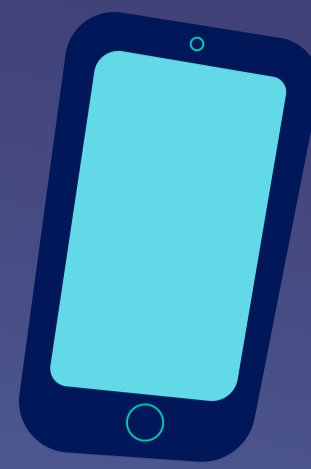
Com isso, deve-se fazer uma projeção acurada do pessoal necessário para o funcionamento da cooperativa, considerando tanto a quantidade quanto os níveis de qualificação da mão de obra.

O planejamento referente ao pessoal deve, ainda, levar em conta a disponibilidade de trabalhadores qualificados na praça e a capacidade de treinamento a fim de qualificar os profissionais.

Além disso, o respeito à legislação trabalhista deve vir em primeiro lugar. Portanto, ao realizar esse passo no plano de negócios, busque conhecer as leis específicas para todas as funções necessárias e consulte os sindicatos de classe para ficar por dentro de todas as exigências, pisos salariais e acordos coletivos, dentre outras indicações específicas.



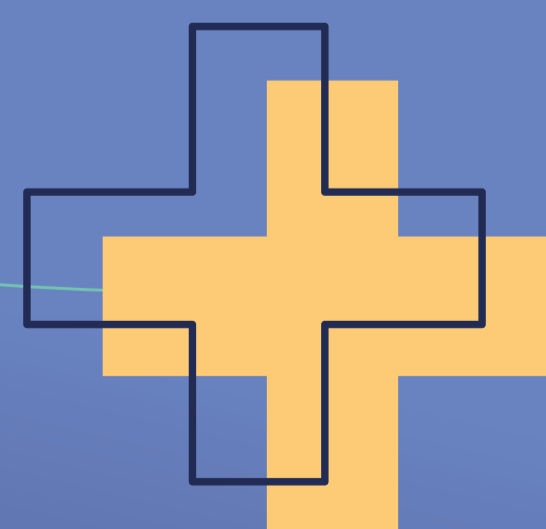
6.



Plano financeiro: métodos para manter o caixa saudável

A eficiência operacional precisa estar aliada à saúde financeira. Um caixa bem administrado potencializa todas as esferas envolvidas com o bom planejamento estratégico. Afinal, os recursos são finitos e a gestão efetiva deles contribui para o sucesso de todo o plano de negócios e suas facetas.

Este pilar é composto pela contabilização de todos os recursos que precisam ser alocados para o funcionamento da cooperativa. Seus princípios podem ser classificados por meio dos seguintes conceitos, imprescindíveis para manter o caixa sustentável:





Investimentos

É a etapa em que se determina a quantidade de recursos necessários para a operação da cooperativa. Os investimentos são multifacetados e o investimento total é representado pela soma de três pilares:

1. Investimentos fixos

Compreendem todos os recursos que a cooperativa necessita alocar a fim de ter uma operação funcional. O plano de negócios deve listar os custos com maquinário, ferramentas, veículos e tecnologias imprescindíveis para a atividade da coop, quantificando seus custos e recorrência.

O tipo de negócio a ser feito também importa. Por exemplo: é melhor comprar ou alugar um terreno? Alguma atividade pode ser terceirizada, reduzindo a necessidade de investir em equipamentos? Tudo isso importa para o resultado final.

2. Capital de giro

Trata-se do montante empregado para a operação diária da cooperativa, como a compra periódica de materiais e pagamento de salários. É a verba utilizada para dar liquidez à instituição, possibilitando ofertar financiamentos e honrar compromissos com fornecedores e com o governo.

Para realizar o planejamento do capital de giro, há dois conceitos importantes para se atentar.

- **Estimativa de estoque inicial:** é composto pelos materiais indispensáveis para a produção dos produtos ou execução dos serviços ofertados pela cooperativa. Para tanto, deve-se levar em consideração a capacidade produtiva e o potencial de vendas.
- **Caixa mínimo:** o capital necessário para tocar as operações do negócio. Isto é, o dinheiro que a cooperativa deve ter disponível para cobrir os custos até que o repasse da venda dos produtos e serviços seja incorporado ao caixa.

3. Investimentos pré-operacionais

Dizem respeito aos gastos que devem ser realizados antes do início das atividades da cooperativa. É o investimento inicial, que vai custear a construção dos alicerces operacionais. Taxas burocráticas para a obtenção de registros e certificados ou o valor para a construção das instalações se enquadram aqui.

Custos

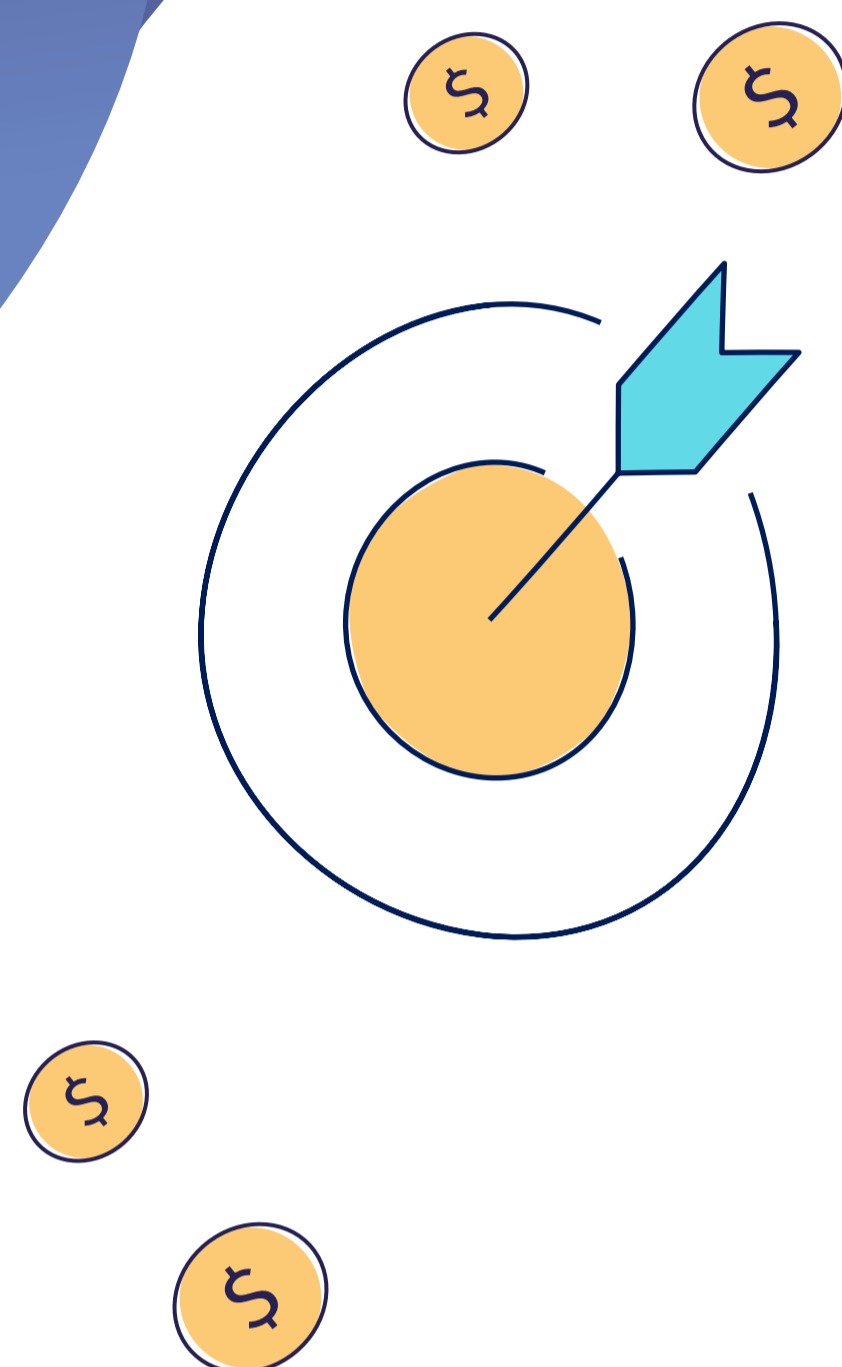
Outro ponto-chave do planejamento financeiro diz respeito à estimativa relacionada aos custos:

- **Custo unitário de produção:** calcula-se os custos dos materiais necessários para a fabricação de cada unidade do produto.
- **Custo de comercialização:** registra-se gastos condizentes à realização das vendas, como comissões e impostos.
- **Custos com mão de obra:** define-se pelo custo associado ao trabalho prestado para a produção. Isto é: salários, benefícios e impostos trabalhistas, dentre outros.
- **Custos de depreciação:** com o tempo, máquinas e equipamentos se desgastam e ficam obsoletos, o que requer manutenção ou troca. O valor perdido com esse processo é a depreciação.

É importante notar que esses não são os únicos custos envolvidos na operação da cooperativa. Cada negócio terá sua peculiaridade e custos específicos. As exigências e recursos financeiros necessários são diferentes a depender do modelo de negócios. A estrutura de custos não é a mesma em uma cooperativa de crédito e em uma cooperativa agropecuária, por exemplo.

Ponto de equilíbrio

O conceito de ponto de equilíbrio representa a quantidade necessária de faturamento para que a cooperativa consiga arcar com todos os seus custos durante certo período. Ela é definida por meio de um cálculo que considera custos e receitas.



Estimativa de faturamento

Para que tudo se amarre no final, é importante ter ideia do faturamento da cooperativa. Essa tarefa é bastante difícil de se fazer caso a coop ainda não tenha dado início às operações. Por isso, essa estimativa deve ser feita com cautela.

Nesses casos, uma maneira de estimar o quanto a cooperativa irá faturar é multiplicar a quantidade de produtos que se planeja vender pelo preço da venda, que precisa ser baseado nas práticas de mercado – dados que são levantados por meio das pesquisas de mercado

Rentabilidade

A lucratividade também é um conceito muito relevante para o planejamento. Ela mede a diferença entre o que é pago pelo cliente em relação aos gastos para a fabricação do produto ou execução do serviço.

Por mais que o cooperativismo não tenha o lucro como objetivo, esse mecanismo segue válido, uma vez que dará origem às sobras.



7.

Como construir um plano de negócios na prática

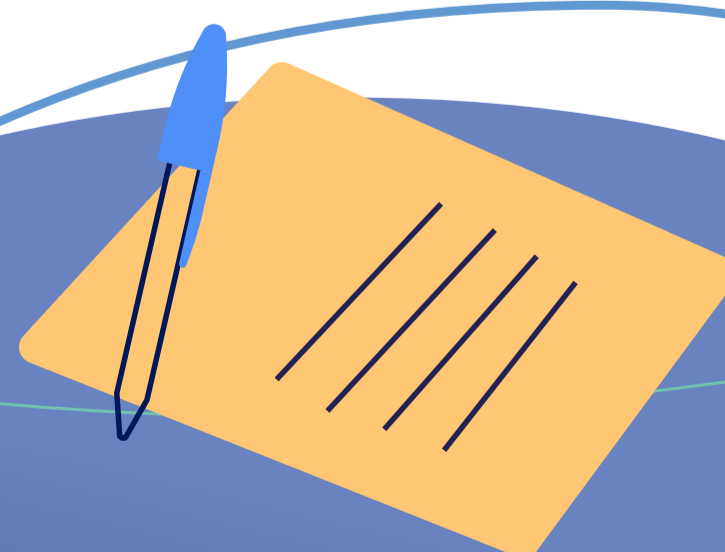
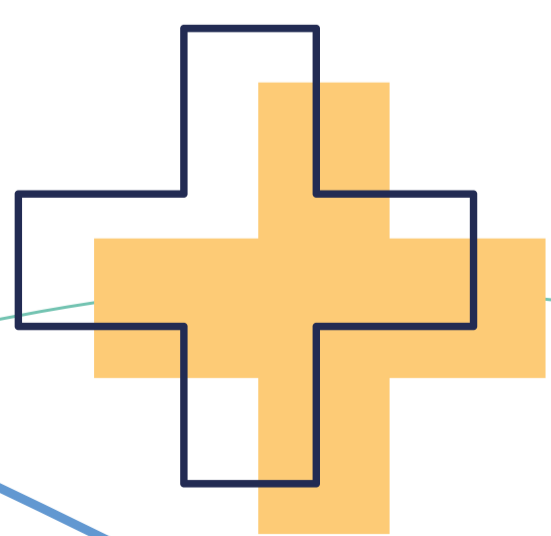


Não existe um modelo específico para a elaboração de um plano de negócios. Há uma gama de ferramentas disponíveis para a construção do plano de negócios.

De forma mais tradicional, o plano de negócios é feito no formato de questionário. Neste sentido, o Sebrae de Santa Catarina oferece uma [ferramenta online e gratuita](#).

Então, qual o momento ideal para fazer o plano de negócios? O quanto antes!

No mundo ideal, ele deve ser construído ainda na fase de abertura da cooperativa. Mas quem não o fez nesse momento, mesmo assim, tem muito a ganhar com um plano de negócios.



Business Model Canvas

Contudo, também é possível empregar novas metodologias para a elaboração do plano de negócios de uma forma mais dinâmica e moderna.

Uma ferramenta adequada para isso é o *Business Model Canvas*, que proporciona uma visualização adaptável, efetiva e de fácil entendimento sobre o planejamento estratégico.

Para conhecer mais sobre o *Business Model Canvas* confira o [guia prático](#) produzido pelo InovaCoop!



Ownership Model Canvas

Que tal um método específico para cooperativas, levando em conta as peculiaridades do modelo de negócios cooperativista?

Essa é a proposta da Start.Coop com o [Ownership Model Canvas](#). O modelo ainda está em sua primeira versão.

8.

Análise F.O.F.A (S.W.O.T)



O planejamento estratégico também tem muito a ganhar com o diagnóstico que identifique pontos fortes e fracos da cooperativa, além de entender o cenário de negócios em busca de situações capazes de impactar a operação da cooperativa.

Para isso, existe uma ferramenta que, apesar de simples, proporciona uma visão ampla das capacidades internas e possibilidades externas para os negócios: a **clássica análise S.W.O.T.**

A sigla, em inglês, significa *Strenghts, Weaknesses, Opportunities e Threats* – ou, em português, **Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (F.O.F.A)**. Ela está apta a ser empregada em organizações de todos os portes e tem uma aplicação bastante simples.

Cada um dos elementos irá avaliar elementos caracterizados pelos seguintes questionamentos:



- **Força:** em quais pontos a sua cooperativa se sobressai ante os concorrentes?
- **Fraquezas:** onde estão as principais fragilidades e gargalos da operação?
- **Oportunidades:** como a coop pode aproveitar as mudanças nos mercados para fortalecer os negócios?
- **Ameaças:** quais são os fatores desfavoráveis que o ambiente de negócios impõe?

Ao responder essas perguntas com clareza e assertividade, a cooperativa terá subsídio para elaborar um plano de negócios que potencialize seus pontos fortes e amenize os pontos fracos.

Além disso, a cooperativa pode se preparar melhor para aproveitar as oportunidades e encarar as ameaças com resiliência.



Aspectos internos

Aspectos externos

Contribui para o planejamento estratégico da cooperativa

Em quais pontos a sua cooperativa se sobressai ante os concorrentes?

Como a coop pode aproveitar as mudanças nos mercados para fortalecer os negócios?

Prejudica o planejamento estratégico da cooperativa

Onde estão as principais fragilidades e gargalos da operação?

Quais são os fatores desfavoráveis que o ambiente de negócios impõe?

9.

Conclusão



O planejamento se mostra imprescindível para a sustentabilidade dos negócios. Por isso, o valor de possuir um plano de negócios bem construído não pode ser subestimado.

O plano de negócios vai contribuir para a compreensão aprofundada da própria operação da cooperativa. Dessa forma, os gestores terão informações adequadas para analisar cenários e tomar decisões de forma contextualizada à realidade do setor e em consonância com os objetivos da coop.

Em meio a um mundo de constante transformação digital e mudança de hábitos, o futuro dos negócios da sua cooperativa precisa incluir um planejamento robusto. E o plano de negócios se apresenta como uma metodologia para fazer isso de forma organizada e completa.

Não abra mão de fortalecer ainda mais a qualidade da gestão de sua cooperativa!



10.

Referências

Este e-book contempla e expande o conteúdo das seguintes publicações do ConexãoCoop:

- [Como elaborar um plano de negócios para sua cooperativa](#)
- [Pesquisas de mercado: o que são, principais tipos e por que fazer](#)

Confira nossos outros e-books:

- [Ampliando horizontes e conexões: como participar de feiras, missões e rodadas de negócios](#)
- [Competitividade: como tornar sua cooperativa mais competitiva](#)

Veja, ainda, nossa série Exportação Para Cooperativas:

- [Volume I: Primeiros Passos Para Exportação](#)
- [Volume II: Estratégia Comercial e Marketing para Exportação](#)
- [Volume III: Questões Operacionais para Exportação](#)
- [Volume IV: Cooperativismo como Estratégia para Exportação](#)