

Plano de Negócio: abordagem inicial



Objetivos de aprendizagem

- Definir o que é plano de negócio, as questões que ele deve responder, o motivo e o momento mais adequado de sua elaboração, a forma e estrutura mais adequada para escrevê-lo.
- Compreender quem o elabora, quem o lê e como é avaliado.
- Verificar como é vendido e o motivo de tantos fracassos.



Seções de estudo

Seção 1 Conceito e tipos de Plano de Negócio.

Seção 2 Estrutura de um Plano de Negócio.

Seção 3 Avaliando seu Plano de Negócio.

Seção 4 Como vender o Plano de Negócio.



Para início de conversa

A partir de agora você estará sendo apresentado a uma série de tópicos que compõem o plano de negócio e que num primeiro momento poderão lhe causar apreensão devido a carga de informações. Não se assuste! Cada parte que compõem o plano de negócio será explicada e detalhada para que você possa tirar o maior proveito dessa disciplina e exercitar a sua capacidade empreendedora de forma consistente.

SEÇÃO 1 – Conceito e tipos de Plano de Negócio

O plano de negócios é um documento de caráter sigiloso e confidencial. É preparado pela administração da empresa, contendo descrição detalhada do passado, presente e futuro da organização.

É geralmente utilizado para atrair investimentos, conseguir empréstimos ou financiamentos, promover controle interno de integração e envolvimento do pessoal.

O plano de negócios não deve ser distribuído a qualquer pessoa ou empresa, deve ser elaborado pelo empreendedor com a ajuda de pessoas de sua confiança e apresentado a quem realmente pode ajudá-lo a implementar o seu negócio.

As seções que compõem um plano de negócios geralmente são padronizadas para facilitar o entendimento. Cada uma das seções do plano tem um propósito específico.

Um plano de negócios para uma pequena empresa pode ter de 10 a 15 páginas; já em uma organização maior, esse número de páginas pode representar apenas os anexos. Muitas seções podem ser mais curtas que outras e até ser menor que uma única página.

Mas, para se chegar ao formato final, geralmente são feitas muitas versões e revisões do plano até que esteja adequado a quem deverá ser apresentado.



O plano de negócios é também um cartão de visita da empresa e serve como um instrumento de apresentação do negócio de forma concisa, mas que engloba todas as suas principais características.



Por que desenvolver o Plano de Negócio?

O propósito de se escrever um plano de negócios fica bastante claro quando se verifica a quantidade de benefícios que um plano de negócios pode trazer à empresa.

Por meio dessa ferramenta de gestão, você consegue planejar e decidir a respeito do futuro de sua empresa, tendo como base o seu passado, sua situação atual em relação ao mercado, aos clientes e à concorrência. Com o plano de negócios é possível: identificar os riscos e propor planos para minimizá-los e até mesmo evitá-los; identificar seus pontos fortes e fracos em relação à concorrência e ao ambiente de negócio em que você atua; conhecer seu mercado e definir estratégias de marketing para seus produtos e serviços; analisar o desempenho financeiro de seu negócio, avaliar investimentos, retorno sobre o capital investido; enfim, você terá um poderoso guia que norteará todas as ações de sua empresa.



Mais uma coisa: o plano de negócios não é uma ferramenta estática; pelo contrário, é uma ferramenta extremamente dinâmica e deve ser atualizado e utilizado periodicamente.

Agora que você já viu o motivo para desenvolver um plano de negócio, é importante saber qual o modelo adequado ao seu empreendimento.

Quais os tipos de Plano de Negócio?

Veja a seguir alguns tipos listados para ajudar na escolha do melhor plano.

- **Plano de Negócios Completo.** É utilizado quando se pleiteia uma grande quantidade de recursos financeiros, ou seja, quando é necessário apresentar uma visão completa do empreendimento.
- **Plano de Negócios Resumido.** É utilizado quando se pretende apresentar algumas informações resumidas a um investidor, por exemplo, com o objetivo de chamar a atenção deste para que ele lhe solicite um plano de negócio completo. Deve apresentar os objetivos macros do negócio, investimentos, mercado e retorno sobre o investimento e deverá focar as informações específicas requisitadas.
- **Plano de Negócios Operacional.** É muito importante para ser utilizado internamente na empresa pelos diretores, gerentes e funcionários. É excelente para alinhar os esforços internos em direção aos objetivos estratégicos da organização.

SEÇÃO 2 – Estrutura de um Plano de Negócio

Agora que você já sabe o motivo e o tipo de seu plano de negócio, você vai estudar sobre o que o Plano de Negócio deverá contemplar.

Como deve ser escrito um Plano de Negócio?

Escrever um plano de negócios não é uma tarefa para ser realizada somente por pessoas especializadas, pelo contrário, você que é candidato a empreendedor tem a obrigação de fazê-lo.

Para isso, você deve estar atento para algumas orientações, que certamente irão lhe ajudar a cumprir esta etapa tão importante no planejamento do seu empreendimento.

De acordo com a **Stratus.com**, os planos mais eficazes respeitam as seguintes regras:

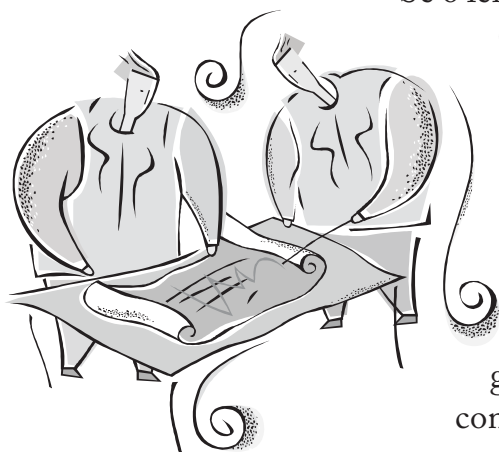
- Direto e objetivo, em bom português, sem vícios de linguagem, erros de grafia, acentuação ou frases mal elaboradas e de difícil compreensão.
- Sem parágrafos longos e muito descritivos.
- Deve ser simples e tocar nos aspectos certos, permitir análises corretas, induzir às decisões críticas para o sucesso do empreendimento.
- Deve ser estruturado em itens.
- A disposição de cada item deve ser agradável e ilustrada (com tabelas e esquemas) que facilitem a compreensão.
- Menciona-se somente o conteúdo mais relevante.
- O conteúdo deve demonstrar, de maneira estruturada e objetiva, como a empresa irá evoluir do atual estágio para o projetado utilizando os recursos disponíveis e exigidos.
- A elaboração do PN deve ter participação direta e intensiva do empreendedor, pois, quanto maior for o envolvimento do empreendedor, maiores as chances de sucesso.
- Finalmente, o plano de negócios deve conter informações e principalmente números realistas, e não fruto do entusiasmo ou fora da realidade. Nesse caso, pior que não planejar é fazê-lo erroneamente ou, pior ainda, enganando a si mesmo.

Empresa de capital de risco que analisa planos de negócio.



Qual a estrutura mais adequada para o Plano de Negócio?

Não existe uma estrutura ideal ou quantidade exata de páginas para o plano de negócio. O que se recomenda é escrever o plano de negócio de acordo com as necessidades do público-alvo para o qual você pretende apresentá-lo.



Se o leitor for um gerente de banco ou um investidor, por exemplo, ele dará mais ênfase à parte financeira do plano. Se o leitor for uma instituição de fomento ou governamental, a que o demonstrativo se refere provavelmente enfocará o porquê de você estar requisitando a quantidade de recursos solicitada, em que aplicará e como a empresa retornará o capital investido. Se for um parceiro, atentar-se-á mais para a sua análise de mercado e oportunidades de grandes lucros. Se for um fornecedor, vai querer saber com mais detalhes sobre a saúde financeira de sua empresa, sua carteira de clientes, o crescimento do seu negócio.

Assim, qualquer plano de negócios deve possuir um mínimo de seções que proporcionam um entendimento completo do negócio. Estas seções são organizadas de forma a manter uma seqüência lógica que permita a qualquer leitor do plano de negócios entender como sua empresa é organizada, seus objetivos, seus produtos e serviços, seu mercado, sua estratégia de marketing e sua situação financeira.



O que o Plano de Negócio deve responder?

Quando você tiver terminado a elaboração do plano de negócio do seu empreendimento, certamente irá apresentá-lo para parceiros ou investidores visando à implementação do empreendimento. Quem ler o plano de negócio estará procurando por respostas para as seguintes questões:

- Qual a competência da equipe que vai administrar o empreendimento?
- Qual o potencial do mercado-alvo?
- Qual o grau de inovação do produto ou serviço?
- Há viabilidade econômica na proposta que você está apresentando?
- Foi elaborado um estudo demonstrando projeções financeiras realistas?
- Qual é o seu negócio?
- Qual o seu produto/serviço?
- Onde está o seu mercado/clientes?
- A equipe administrativa está comprometida com a execução do projeto?

SEÇÃO 3 – Validando seu Plano de Negócio

Considerando que você já esteja com seu Plano de Negócio pronto, chega o momento de validá-lo para então vender sua idéia aos clientes em potencial. Veja nessa seção algumas dicas importantes para essa nova fase de seu trabalho!



Quem vai se interessar pelo Plano de Negócio da sua empresa?

Como já foi dito, o plano de negócio tem *caráter confidencial*, porém, no dia-a-dia da empresa o empreendedor se vê diante de muitas situações que exigem respostas imediatas para garantir a própria sobrevivência do empreendimento. Isso, se traduz em exercitar a rede de relacionamentos mediante conversas e a troca de informações com outras pessoas que podem ajudar o empreendedor a gerir o seu empreendimento.

Por isso, após a análise criteriosa de quem efetivamente pode ajudá-lo, alguns dos possíveis contatos, para quem você vai apresentar o plano de negócio do seu empreendimento, podem ser:



- Incubadoras de empresas: com o objetivo de se tornar uma empresa incubada.
- Sócios potenciais: para estabelecer acordos e direção.
- Parceiros: para estabelecimento de estratégias conjuntas.
- Bancos: para captação de financiamentos.
- Intermediários: pessoas que ajudam a vender o seu negócio, se for o caso.
- Investidores: empresas de capital de risco, pessoas jurídicas e outros interessados.
- Especialistas em Marketing: para desenvolver planos de marketing.
- Fornecedores: para compra de mercadorias e matéria prima com crédito facilitado.
- Gente talentosa: que você deseja contratar para fazer parte da sua empresa.
- A própria empresa: para comunicação interna com os empregados.
- Os clientes potenciais: para vender o produto/serviço.

Como o Plano de Negócio é avaliado pelos agentes de financiamento e investidores?

Agentes de financiamento ou investidores provavelmente terão necessidades e exigências diferentes em relação ao plano de negócio. Os agentes financeiros estarão interessados principalmente na capacidade de o novo empreendimento pagar a dívida, incluindo juros dentro de um prazo determinado. Os bancos querem fatos com uma análise objetiva da oportunidade comercial e de todos os riscos em potencial no novo empreendimento.

Os investidores, por sua vez, em especial os **investidores de risco**, têm necessidades diferentes, uma vez que estão fornecendo grandes somas de capital para patrimônio líquido (equidade) e para as despesas esperadas no período de cinco a sete anos. Os investidores, com frequência, colocam mais ênfase no caráter do empreendedor do que os agentes financeiros e quase sempre dedicam muito tempo para verificação do histórico do empreendedor. Isso é importante não só do ponto de vista financeiro, mas também porque o investidor de risco desempenhará um papel importante na verdadeira administração do negócio. Assim, eles querem assegurar-se de que o empreendedor está de acordo e disposto a aceitar esse envolvimento. Esses investidores também exigirão altas taxas de retorno e estarão focalizados no mercado e nas projeções financeiras durante o período considerado crítico – de cinco a sete anos.

Por que alguns Planos de Negócio fracassam?

De acordo com Hisrich (2004), geralmente um Plano de negócio mal-elaborado pode ser consequência de um ou mais dos seguintes fatores:

- As metas estabelecidas pelo empreendedor não são razoáveis.
- As metas não são mensuráveis.
- O empreendedor não se comprometeu totalmente com o negócio.
- O empreendedor não tem experiência com o negócio planejado.
- O empreendedor não tem idéia das possíveis ameaças ou pontos fracos do negócio.
- Nenhuma necessidade do cliente foi identificada para o produto ou serviço em questão.



O **estabelecimento de metas** exige que o empreendedor esteja bem informado sobre o tipo de negócio e sobre o ambiente competitivo. As metas devem ser específicas e não mundanas a ponto de não ter nenhuma base de controle. Por exemplo, o empreendedor pode almejar uma parte específica de mercado, unidades vendidas ou receita; essas metas são mensuráveis e podem ser monitoradas ao longo do tempo.

Além disso, o empreendedor e sua família devem se comprometer totalmente com o negócio a fim de conseguirem alcançar as demandas de um novo empreendimento. Por exemplo, é difícil operar um novo empreendimento em meio turno enquanto ainda se tem um cargo em tempo integral. E também é difícil operar uma empresa sem uma compreensão dos membros da família quanto ao tempo e aos recursos que serão necessários. Os agentes de financiamento e investidores não se inclinam favoravelmente para um empreendimento que não tenha o comprometimento de tempo integral. Além disso, os agentes financeiros e investidores podem esperar que o empreendedor tenha um comprometimento financeiro significativo com o negócio, mesmo que isso signifique uma segunda hipoteca ou o esgotamento das economias.

Em geral, a **falta de experiência** resultará em fracasso a menos que o empreendedor possa adquirir o conhecimento necessário ou se associar com alguém que já o possua. Por exemplo, o empreendedor que tenta iniciar um novo restaurante, sem nenhuma experiência ou conhecimento nessa área, estaria em uma situação desastrosa.

O empreendedor também deveria **documentar as necessidades do cliente** antes de elaborar o plano. Essas necessidades do cliente podem ser identificadas a partir da experiência direta, cartas de clientes ou pesquisa de mercado. Um claro entendimento dessas necessidades e de como o negócio efetivamente lhes atenderá é vital para o sucesso do novo empreendimento.

SEÇÃO 4 – Como vender seu Plano de Negócio

Vender o plano de negócio significa que você preparou um documento muito bem elaborado e está a procura de recursos, sejam eles físicos, financeiros ou humanos para implementar ou incrementar o seu empreendimento. Você despertou o interesse de investidores e agora teve a oportunidade de convencê-los de que o seu negócio pode ser muito rentável e tem um grande futuro pela frente.

Nesse caso, apresente o projeto verbalmente em aproximadamente 3 minutos e, em seguida, faça uma apresentação visual em aproximadamente 15 minutos. O objetivo é causar impacto no tomador de decisões do grupo de investidores.

Boa sorte!



Síntese

Ao finalizar a Unidade 7, você encerra a proposta de estudo desta disciplina. Seja no ambiente virtual ou presencial, em cada nova turma de alunos, procuro despertar uma mudança de cultura em relação ao emprego tradicional, aquele com “carteira assinada” e estimular o desenvolvimento do próprio negócio. Acredito que o futuro de um país socialmente mais justo tem a sua base na formação de alunos dispostos a assumirem riscos para construir e inovarem, assim como na formação de profissionais com cultura mais ampla, gerando trabalho para si e para os outros sob a forma de empreendimentos.

Creio que cada um de nós tem um futuro brilhante pela frente e espero que as noções básicas de empreendedorismo apresentadas nesta disciplina contribuam para transformar seus sonhos e ideais em realidade.

Não reclame e muito menos se apóie nas “bengalas”, que tantas vezes elegemos para camuflar nossas próprias deficiências. Estude, estude muito, conheça um pouco de tudo, aprimore suas habilidades, aprenda um segundo ou terceiro idioma. Insira-se em redes de relacionamento e, a partir de hoje, coloque a teoria em prática. Supere-se, seja visionário e empreendedor, abrindo seu próprio negócio. Lembre-se: “Sorte é o que acontece quando a preparação encontra a oportunidade.” [Elmer Letterman]

Que essas últimas palavras não sejam o final, mas sim o início, a renovação daquilo que imagino ser para você o que há de mais importante: a sua própria vida.

Um grande abraço e o sincero desejo de muito sucesso e realizações!



Atividades de auto-avaliação

1) Explique o que entende por Plano de Negócio.

2) Uma das perguntas que o plano de negócio deve responder é: Qual o potencial do mercado-alvo? Explique o que entende por potencial do mercado-alvo.

3) Por que a empresa deve desenvolver um plano de negócio?

4) Relacione as três regras que você considera mais importantes sobre como deve ser escrito o plano de negócio, explicando o porquê da sua escolha.

5) Qual a estrutura mais adequada de um plano de negócio?

6) Relacione e explique três motivos pelos quais um plano de negócio fracassa.



Saiba mais

Para aprofundar as questões abordadas nesta unidade você poderá pesquisar nos seguintes livros:

DE MORI, Flávio. **Empreender: identificando, avaliando e planejando um novo negócio**. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 1998. 255p

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura Ed. Associados, 1999.

SALIM, C.S., et al. **Construindo Planos de Negócio: Todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. 2a ed. rev. e atualizada. São Paulo: Atlas, 1991.

SHEEDY, Edna. **Guia do empreendedor para fazer a empresa crescer**. São Paulo: Nobel, 1996. 132p.

RESNIK, Paul. **A bíblia da pequena empresa: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem-sucedido**. São Paulo: McGraw-Hill, c1991.

PEREIRA, Heitor José; SANTOS, Silvio Aparecido dos. **Criando seu próprio negócio: como desenvolver o potencial empreendedor**: SEBRAE, 1995.

FARRELL, Larry C. **Entrepreneurship: fundamentos das organizações empreendedoras** - São Paulo : Atlas, 1993.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, 1943. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. São Paulo : Atlas, 1988.