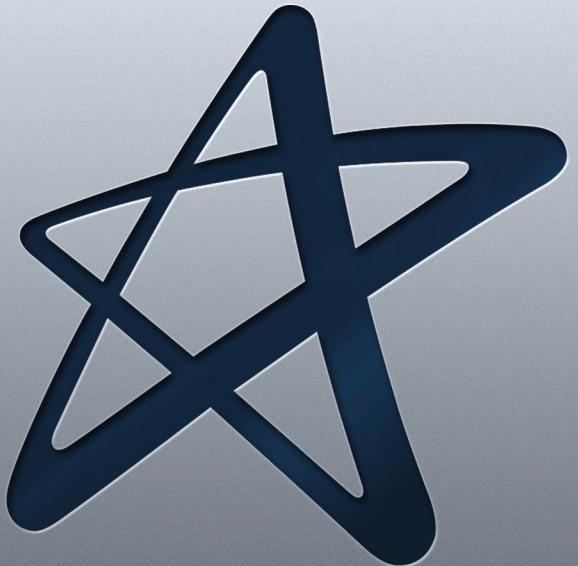


Empreendedorismo



Material Teórico



Da Ideia ao Plano de Negócios

Responsável pelo Conteúdo:

Profa. Dra. Vilma Lima

Revisão Técnica:

Profa. Ms. Elaine Barreto Batista

Revisão Textual:

Profa. Dra. Selma Aparecida Cesarin

UNIDADE

Da Ideia ao Plano de Negócios



- **Introdução**
- **Plano de Negócios**
- **Modelos de Estruturas do Plano de Negócios**



OBJETIVO DE APRENDIZADO

- Abordar a importância do Plano de Negócios;
- Apresentar modelos de Plano de Negócios que podem ser utilizados como referências;
- Ensinar a criar o seu Plano de Negócios, considerando as diversas análises de tipos de ambientes de *marketing*.



Orientações de estudo

Para que o conteúdo desta Disciplina seja bem aproveitado e haja uma maior aplicabilidade na sua formação acadêmica e atuação profissional, siga algumas recomendações básicas:

Determine um horário fixo para estudar.

Mantenha o foco! Evite se distrair com as redes sociais.

Procure manter contato com seus colegas e tutores para trocar ideias! Isso amplia a aprendizagem.

Seja original! Nunca plágie trabalhos.

Aproveite as indicações de Material Complementar.

Conserve seu material e local de estudos sempre organizados.

Não se esqueça de se alimentar e se manter hidratado.

Assim:

- ✓ Organize seus estudos de maneira que passem a fazer parte da sua rotina. Por exemplo, você poderá determinar um dia e horário fixos como o seu “momento do estudo”.
- ✓ Procure se alimentar e se hidratar quando for estudar, lembre-se de que uma alimentação saudável pode proporcionar melhor aproveitamento do estudo.
- ✓ No material de cada Unidade, há leituras indicadas. Entre elas: artigos científicos, livros, vídeos e sites para aprofundar os conhecimentos adquiridos ao longo da Unidade. Além disso, você também encontrará sugestões de conteúdo extra no item **Material Complementar**, que ampliarão sua interpretação e auxiliarão no pleno entendimento dos temas abordados.
- ✓ Após o contato com o conteúdo proposto, participe dos debates mediados em fóruns de discussão, pois irão auxiliar a verificar o quanto você absorveu de conhecimento, além de propiciar o contato com seus colegas e tutores, o que se apresenta como rico espaço de troca de ideias e aprendizagem.

Introdução



A primeira grande pergunta que nos vem à cabeça quando estamos pensando em abrir um novo negócio é: mas... cadê as oportunidades que estão em toda parte como apregoam os consultores?

O que vemos com recorrência é que as boas ideias só aparecem quando alguém já as transformou em produto ou serviço. Aí pensamos: Puxa! Por que não pensei nisso antes?

Segundo Kotler:

O destino da maioria das empresas é ver o concorrente lançar algo novo em que elas já deveriam ter pensado. Pior que isso, a ideia pode já ter andado pela empresa sem nunca ter atingido um nível com o poder para levá-las adiante (KOTLER, 1999, p. 73).

Claro que não queremos que isso aconteça conosco; pelo contrário, precisamos identificar novas ideias e o processo para desenvolvê-las a fim de torná-las oportunidades de negócio.

A pergunta é: será que existem fórmulas mágicas que possam nos mostrar as boas ideias e as novas oportunidades de mercado?

“Boas ideias estão no ar, e o que distingue mestres de amadores é a maneira como estão organizados para capturá-las, avaliá-las e, em seguida, desenvolvê-las e lançá-las com sucesso” (KOTLER, 1999, p. 73).

Durante nossa Disciplina, muito se falou sobre o Empreendedorismo, sua importância, quais são as características de um empreendedor e, sobretudo, sobre como partir da ideia para a oportunidade de negócio.

Agora que você conhece os temas dessa área, que tal começar a pensar na possibilidade de, efetivamente, se tornar um empreendedor?



Trocando ideias...

1. Reflita sobre a sua ideia

O primeiro passo ainda é realmente avaliar a oportunidade de negócio. Recomenda-se utilizar o sistema Canvas. O *Business Model Canvas*, mais conhecido como Canvas, é uma ferramenta de planejamento estratégico, que permite desenvolver e esboçar modelos de negócio novos ou existentes. É um mapa visual pré-formatado contendo nove blocos. São eles: proposta de valor; segmento de clientes; canais; relacionamento com clientes; atividade-chave; recursos principais; parcerias principais; fontes de receita e estrutura de custos. Para saber mais acesse o site oficial do Sebrae: <www.sebraepr.com.br>.

2. Utilize ferramentas

Atualmente, é possível obter diversas ferramentas para montar o seu Plano de Negócios. Você pode encontrar modelos em livros da área, em matérias publicadas em revistas especializadas ou mesmo disponíveis na *Internet*. O próprio Sebrae disponibiliza um *software*, recomendado tanto para pessoas que têm uma ideia de negócio e precisam refletir sobre sua viabilidade, quanto para aquele que deseja ampliar seu negócio. O *download* é gratuito e pode ser feito No Site Da Instituição.

3. Inspire-se em livros

Ampliar o repertório acerca do assunto é crucial. Cynthia recomenda o livro **O Segredo de Luisa**, escrito pelo professor e consultor Fernando Dolabela. "Gosto muito do livro porque é muito didático, e mostra passo a passo como fazer um plano", explica.

Inovação em Modelos de Negócios – Business Model Generation, de Alexander Osterwalder, e **Plano de Negócios**: seu guia definitivo, de José Carlos Assis Dornelas, são outros livros que podem sanar as dúvidas de empreendedores (CAMILA, ONLINE).

4. Tenha todas as informações

Conhecer muito bem o mercado no qual deseja atuar é fundamental. Pesquise sobre o perfil de consumidor, sobre os concorrentes, faça uma excelente avaliação financeira. "Quais são os gastos necessários para que a empresa funcione? Volume de investimento inicial, a taxa de rentabilidade, o ponto de equilíbrio e a necessidade de capital de giro são dados indispensáveis" (CAMILA, ONLINE).

5. Não deixe de atualizar o plano

O Plano de Negócios deve ser constantemente atualizado. "À medida que eu vou fazendo, determino o quanto vou investir e como será meu produto final", explica Alencar (CAMILA, ONLINE). O ideal é que à medida que a empresa cresce, dá andamento a sua operação, o Plano de Negócios seja também atualizado, vez que o mercado está em constante mudança.

LAM, Camila. 5 dicas para montar seu primeiro plano de negócio. Publicado em: 15 abr. 2015.
Disponível em: <<https://goo.gl/RF4Qdi>>. Acesso em: 6 jan. 2017

O índice de mortalidade das Micro e Pequenas Empresas nos primeiros anos de vida alcança percentuais consideráveis, portanto; merece a atenção de qualquer pessoa que almeja empreender. Esse fato não ocorre somente no Brasil, mas também em outros países nos quais a atividade empreendedora também está consolidada, a exemplo, os Estados Unidos – país referência na criação de Pequenas Empresas.

Uma pesquisa realizada pelo *Small Business Administration* (SBA), órgão do governo americano, apontou que: "[...] a mortalidade das chamadas *startups* também é alta, chegando a índices acima de 50% em algumas áreas de negócio" (DORNELAS, 2016, p. 90).

A pesquisa traz ainda alguns indicadores que demonstram os principais motivos para o alto índice de mortalidade das Pequenas Empresas

startups – iniciais: “Observa-se que apenas 2% dos casos de fracasso das *startups* americanas têm causas desconhecidas. Os demais 98% podem ser agrupados e resumidos em uma única conclusão: falha ou falta de planejamento adequado do negócio” (DORNELAS, 2016, p. 90).

Quadro 1. Causas de fracasso das *startups* americanas (SBA, 1998).

Incompetência gerencial	45%
Inexperiência no ramo	9%
Inexperiência em gerenciamento	18%
<i>Expertise</i> desbalanceada	20%
Negligência nos negócios	3%
Fraudes	2%
Desastres	1%
Total	98%
Apenas 2% são fatores desconhecidos.	

Fonte: Adaptado a partir de Dornelas, 2016, p. 90

Incompetência gerencial, inexperiência no ramo, inexperiência em gerenciamento e *expertise* desbalanceada concentram os percentuais mais alto, demonstrando que todos esses elementos incidem diretamente sobre o empreendedor, decorrente da falta de planejamento. Mas é possível reduzir esse índice?

Dornelas (2016), a partir de sua experiência no assunto, revela que não existem “fórmulas mágicas para isso”:

O que se aconselha aos empreendedores é a capacitação gerencial contínua, a aplicação dos conceitos teóricos, para que adquiram a experiência necessária, e a disciplina no planejamento periódico das ações que devem ser implementadas na empresa (DORNELAS, 2016, p. 90).

Contudo, é de grande valia ressaltar que o planejamento é o melhor caminho, ficando sob responsabilidade do empreendedor, para ter êxito na criação do seu negócio.

Plano de Negócios

A
Z

Plano de negócios de uma empresa é um documento organizado a partir de suas necessidades e tem como objetivo mostrar toda a viabilidade e as estratégias do negócio do ponto de vista estrutural, administrativo, estratégico, mercadológico, técnico, operacional e financeiro. Trata-se de um raio X da Empresa, na medida em que mostra ao empreendedor seu negócio de forma completa.

O Plano de Negócios (PN) é uma ferramenta administrativa bastante utilizada e serve como apoio ao empreendedor. Um plano dessa magnitude – que contempla visão estrutural, administrativa, estratégica, operacional, técnica e financeira – ajuda o empreendedor a identificar o melhor momento para começar ou ampliar seu negócio. Sua confecção abrange etapas como: análise de mercado e projeção de faturamento, entre outras informações a serem elencadas nesta Unidade. As informações obtidas são úteis para que o empreendedor inicie o processo de decisão acerca dos rumos a serem dados ao empreendimento, ou seja, onde, como, quando e para quem oferecer seus produtos e serviços.

A análise mercadológica é defendida por vários autores, entre eles Kotler (1998). Segundo ele, o ambiente de *marketing* é composto pelo microambiente e pelo macroambiente.

O microambiente é composto pelas forças próximas à Empresa. Essas forças afetam sua capacidade de servir seus clientes – a própria Empresa, os fornecedores, os clientes, os concorrentes e os públicos.

O macroambiente é composto pelas forças sociais maiores, ou seja, aquelas que afetam todo o microambiente – forças demográficas, econômicas, naturais, tecnológicas, políticas e culturais.



O ambiente de *marketing* é essencial para o seu Plano de Negócios. É importante compreender que o mercado é o ambiente corporativo no qual o seu produto ou serviço está inserido. Sua análise é necessária para que o seu negócio, produto ou serviço tenha presença sólida dentro de seu mercado consumidor. As informações obtidas a partir dessa análise são utilizadas para monitorar as mudanças no segmento e aproveitar as oportunidades que possam surgir, aumentando, assim, o raio de abrangência do seu produto ou serviço.

A partir dessa análise, é possível identificar acontecimentos que estão fora do controle de sua empresa (Leis, queda de renda, comportamento, mudanças políticas que podem afetar diretamente as vendas ou a Instituição em si). Um exemplo de força externa que pode influenciar qualquer negócio é uma crise financeira na qual a população perde boa porcentagem dos seus recursos destinados aos produtos de necessidades secundárias. Um acontecimento dessa grandeza pode afetar as vendas.

Nesse caso, se o profissional estiver monitorando os acontecimentos ambientais, poderá ter um plano previamente delineado visando à minimização dos impactos causados pela crise. Além disso, um bom monitoramento ambiental pode transformar essa ameaça em oportunidade de mercado para determinadas empresas. Uma frase escolhida por Kotler (1999, p. 53) mostra isso: “Adversidade é oportunidade disfarçada”.

Tipos de ambientes segundo nos sugere o renomado estudioso Kotler (1999):

- Ambiente Demográfico: estudo da população humana em termos de tamanho, localização, densidade, idade, sexo, raça, ocupação e outros dados estatísticos;
- Ambiente Econômico: estudo do poder de compra e dos hábitos de gasto do consumidor;
- Ambiente Natural: estudo dos recursos naturais que a Empresa usa como subsídios para a produção de seus produtos;
- Ambiente Tecnológico: estudo de tudo o que diz respeito ao conhecimento científico, pesquisas, invenções e inovações que resultem em bens e serviços novos ou aperfeiçoados para a Empresa;
- Ambiente Político/Legal: estudo das leis, agências governamentais e grupos de pressão que influenciam e limitam a produção ou serviço oferecido pela empresa;
- Ambiente Cultural: estudo das forças que afetam os valores básicos, as percepções, as preferências e os comportamentos da sociedade.

Além das análises propostas por Kotler (1999), fazemos constar outras que também são importantes:

- **Análise do ambiente competitivo:** estudo dos concorrentes diretos e indiretos;
- **Pesquisa sobre tendências e necessidades:** estudo das tendências atuais do mercado, dos novos meios de processo, do que está sendo bem visto e aceito no mercado;
- **Vantagem competitiva em relação ao concorrente:** estudo do diferencial de sua Empresa em relação ao concorrente;
- **Análise do público alvo:** estudo para verificar quem são os seus clientes, qual o poder aquisitivo, grau de instrução e onde moram, entre outros aspectos;
- **Adequação do preço atual:** estudo do preço de seus concorrentes em relação ao de sua Empresa;
- **Localização:** ponto de localização do seu negócio;
- **Nome e logomarca:** estudo do nome, símbolo e logomarca a serem usados.

Todos esses elementos devem ser considerados no processo de criação de uma empresa ou de lançamento de um novo produto, ou ainda, de reposicionamento de produto ou serviço existente.

Segundo Kotler (1999, p. 55): “Existem três situações que fazem surgir oportunidades no mercado: a) Fornecer algo escasso; b) Fornecer, de maneira nova, ou melhor, um produto ou serviço existente e c) Fornecer um novo produto ou serviço.” Identificar em qual dessas possibilidades o novo empreendimento, produto ou serviço melhor se encaixa é essencial para a formulação de um Plano de Negócios que oriente os caminhos para negócios bem sucedidos.

Esse plano demonstra, ainda: dados sobre o público alvo (necessidades), sobre os produtos/serviços, sobre os preços, sobre as despesas e sobre as receitas dos concorrentes. Mostra, também, a projeção dos custos, da receita e do capital de giro. Mede a quantia necessária para o investimento e o tempo previsto para o seu retorno. Trata-se, portanto, de uma ferramenta que demonstra a viabilidade do negócio.

Conforme já mencionamos em outras ocasiões, a elaboração do Plano de Negócio é imprescindível ao empreendedor como uma ferramenta de gestão para o planejamento e o desenvolvimento da empresa. Antigamente, ele não era tido como elemento fundamental para empreendedores iniciais, haja vista a dificuldade em formatar ou mesmo em se dedicar à sua elaboração. Entretanto, nos últimos anos, o Plano de Negócios tornou-se um grande instrumento de captação de recursos financeiros junto a capitalistas de risco e investidores-anjo; principalmente para empresas com propostas inovadoras.

No Brasil, foi justamente o setor de software que começou a popularizar o uso do Plano de Negócios com os empreendedores brasileiros, por meio do Programa Softex, de incentivo à exportação de software nacional, criado no início da década de 1990. A explosão da Internet, no final do ano de 1999 e início de 2000, e o Programa Brasil Empreendedor, do Governo Federal, propiciaram a disseminação do termo “Plano de Negócios” em todo o país. Todavia, destacou-se apenas sua utilidade como documento indispensável ao empreendedor em busca de recursos financeiros para o empreendimento. O Plano de Negócios é muito mais que isso, podendo ser considerado uma ferramenta de gestão com múltiplas aplicações [...] (DORNELAS, 2016, p. 90).

“Um negócio bem planejado terá mais chances de sucesso do que aquele sem planejamento, na mesma igualdade de condições” (DORNELAS, 2016, p. 90):

Um Plano de Negócio é um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um Plano de Negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado (ROSA, 2013, p. 13).

Ainda que não haja um modelo rígido para a elaboração de um Plano de Negócios, a ideia é planejar as atividades que você deverá seguir, incluindo tarefas, responsabilidades, prazos e resultados almejados. Isso facilitará a execução de seu Plano de Negócios. É importante que você tenha clareza sobre o nível de detalhamento que pretende para o plano e que se estabeleça prazo para terminá-lo.

Uma possível sequência para o desenvolvimento de um Plano de Negócios, segundo Dornelas (2011), é iniciar o trabalho pela análise das oportunidades, depois buscar a análise do mercado, do público alvo e dos concorrentes. Tendo esses estudos mapeados, pode-se:

- a) Definir o seu modelo de negócio (o que vender, o que é o negócio, como vender, para quem, a que preço, o plano de *marketing*...) e fazer projeções iniciais de receita;
- b) Fixar os investimentos iniciais necessários;
- c) Definir a necessidade de recursos humanos;
- d) Projetar custos; despesas e receitas ao longo do tempo;
- e) Fechar o modelo de negócio cruzando necessidade de recursos com resultados;
- f) Criar os demonstrativos financeiros;
- g) Fazer análises de viabilidade por meio de índices de retorno sobre investimento, rentabilidade etc.;
- h) Fazer revisão completa de todos os passos;
- i) Concluir a redação do plano e o fechamento do modelo.

Apresentamos, a seguir, os itens que normalmente compõem o Plano de Negócios.

Sumário

O sumário deve conter o título de cada seção do Plano de Negócios e a página respectiva na qual se encontra.

Sumário Executivo

Apresenta a síntese das principais informações que constam em seu Plano de Negócios.

Planejamento Estratégico do Negócio

Define os rumos de sua Empresa, sua situação atual, suas metas e objetivos de negócio bem como a descrição da visão e missão de sua Empresa e as informações sobre os proprietários.

Descrição da Empresa

Expõe histórico, crescimento/faturamento dos últimos anos, razão social, impostos, estrutura organizacional, localização, parcerias, serviços terceirizados etc.

Produtos e Serviços

Descreve os produtos ou serviços, produção, ciclo de vida, fatores tecnológicos envolvidos, pesquisa e desenvolvimento.

Análise de Mercado

Apresenta o mercado consumidor do seu produto/serviço (por meio de pesquisas de mercado): segmentação, características do consumidor, análise da concorrência, participação de mercado e dos principais concorrentes, os riscos de negócio etc.

Plano de Marketing

Aborda seus métodos de comercialização, diferenciais do produto/serviço para o cliente, política de preços, projeção de vendas, canais de distribuição e estratégias de promoção/comunicação e publicidade.

Plano Financeiro

Apresentam-se numericamente todas as ações financeiras. Deve conter itens como: fluxo de caixa, ponto de equilíbrio, necessidades de investimento, lucratividade prevista, prazo de retorno sobre investimentos etc. Este item merece cuidado maior, pois é importante a apresentação da análise financeira da Empresa. Essa análise é realizada para qualificar o resultado financeiro da Empresa, seja ele positivo ou negativo. Se a Empresa for considerada lucrativa,

esse lucro deverá ser qualificado em ótimo, bom ou ruim. Mesmo com lucro, a Empresa **pode estar a seguir do mercado**, significando alguma deficiência na gestão. Essa análise, normalmente, é realizada por meio do Fluxo de Caixa ou do Balanço Patrimonial e Demonstrativo de Resultado do Exercício.

Anexos

Apresentam-se informações relevantes para melhor entendimento de seu Plano de Negócios. Você poderá anexar, ainda, informações como fotos de produtos, plantas de localização, roteiro e resultados completos das pesquisas de mercado que você realizou, material de divulgação de seu negócio, *folders*, catálogos, estatutos, Contrato Social da Empresa, planilhas financeiras detalhadas etc.

Existem diversos modelos de Plano de Negócios; os itens elencados acima, sob a perspectiva de Dornelas (2011), apontam os elementos norteadores para o empreendedor.

Qualquer que seja o Plano de Negócios, deve seguir algumas regras básicas, porém não estáticas. É preciso ter bom senso e até criatividade para dar ênfase aos aspectos que realmente merecem atenção. Cabe dizer que, no caso de Empresa já criada, o Plano de Negócios deve indicar onde ela está, qual é a situação atual e, sobretudo, onde pretende chegar, refletindo sobre a situação futura.



Trocando ideias...

Será que você já está convencido sobre a importância do Plano de Negócio? Que tal uma dose extra de argumentação?

“Em primeiro lugar, uma empresa deverá lucrar mais, na média, se dispuser de um planejamento adequado. De fato, uma pesquisa realizada com ex-alunos de administração da Harvard Business School, nos Estados Unidos, concluiu que o Plano de Negócios aumenta em 60% a probabilidade de sucesso dos negócios. É óbvio que sempre haverá pessoas de sorte, com sucesso nos negócios, mesmo sem o plano, e também aquelas que ganham na loteria! (BANGS, 1998). Mas serão casos mais isolados. **Com o plano, é possível:** Entender e estabelecer diretrizes para seu negócio. Gerenciar de forma mais eficaz a empresa e tomar decisões acertadas. Monitorar o dia a dia da empresa e tomar ações corretivas quando necessário. Conseguir financiamentos e recursos junto a bancos, governo, Sebrae, incubadoras, investidores, capitalistas de risco etc. Identificar oportunidades e transformá-las em diferencial competitivo para a empresa. Estabelecer uma comunicação interna eficaz na empresa e convencer o público externo (fornecedores, parceiros, clientes, bancos, investidores, associações etc.)” (DORNELAS, 2016, p. 95, grifo nosso).

“O Plano de Negócios é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócio que sustenta a empresa” (DORNELAS, 2016, p. 94):

Um Plano de Negócios para uma pequena empresa pode ser menor que o de uma grande organização, não ultrapassando talvez dez ou 15 páginas. Muitas seções podem ser mais curtas que outras e até menores

que uma única página. Mas, para chegar ao formato final, geralmente são feitas muitas versões e revisões do plano, até que esteja adequado ao público-alvo. Os aspectos-chave que sempre devem ser focados em qualquer Plano de Negócios são (BANGS, 1998): 1.Em que negócio você está? 2.O que você (realmente) vende? 3.Qual é seu mercado-alvo? (DORNELAS, 2016, p. 94, grifo nosso).

As questões-chave para elaborar um Plano de Negócios são premissas para qualquer tipo de empresa, seguindo algum tipo de padronização para melhor entendimento. O ideal é o empreendedor conhecer alguns exemplos, estudá-los para melhor definir quais serão suas referências, levando em consideração o propósito específico.

Vejamos a seguir alguns exemplos.

Modelos de Estruturas do Plano de Negócios

Engana-se quem acredita que um Plano de Negócios é destinado apenas a investidores ou bancos, sendo apresentados – somente – em caso de necessidade de negociar taxas e juros de empréstimos ou coisa do gênero.

Segundo os estudos empenhados por Pavani *et al.* (1997), citados por Dornelas (2016, p. 97), a estrutura do Plano de Negócios depende do público alvo:

Entre eles, pode-se citar: **Mantenedores das incubadoras** (Sebrae, universidades, prefeituras, governo, associações etc.): para outorgar financiamentos a essas. **Parceiros**: para definição de estratégias e discussão de formas de interação entre as partes. **Bancos**: para outorgar financiamentos para equipamentos, capital de giro, imóveis, expansão da empresa etc. **Investidores**: empresas de capital de risco, pessoas jurídicas, bancos de investimento, investidores-anjo, BNDES, governo etc. **Fornecedores**: para negociação na compra de mercadorias, matéria-prima e formas de pagamento. **A empresa internamente**: para comunicação da gerência com o Conselho de Administração e com os empregados (efetivos e em fase de contratação). **Os clientes**: para venda do produto e/ou serviço e publicidade da empresa. Sócios: para convencimento em participar do empreendimento e formalização da sociedade (PAVANI *et al.* 1997 apud DORNELAS, 2016, p. 2017).

Além de esclarecer que o Plano de Negócios deve ser elaborado a partir do propósito a que se destina, em outras palavras, do público-alvo, é importante dizer que ele deve ter uma estrutura flexível, vez que cada negócio tem particularidades e semelhanças. É impossível elaborar um modelo-padrão de Plano de Negócios que abarque todo o tipo de negócio, mas é factível, delinear alguns exemplos.

Vejamos a seguir as estruturas sugeridas nos estudos de Dornelas (2016).

Estrutura 1 – Sugerida para pequenas empresas manufatureiras em geral

1. **Capa:** de forma objetiva e simplificada, deve contemplar o nome da empresa, endereço, telefones, site, e-mail, marca, dados dos proprietários (nome, cargo, endereço e contatos), mês e ano em que o plano foi elaborado, número da cópia e nome de quem fez o Plano de Negócios;
2. **Sumário:** o sumário deve conter o título de cada seção do Plano de Negócios e a página respectiva na qual se encontra. O ideal é utilizar algum editor de textos para a confecção automática de sumários;
3. **Sumário executivo:** contempla todas as informações-chave do Plano de Negócios, elaborado de acordo com o público alvo, em não mais do que duas páginas – para o sumário executivo completo – e, no máximo, uma página – para o sumário executivo resumido. Cabe ainda citarmos as questões norteadoras: **O quê?** Qual o propósito do seu plano? O que você está apresentando? O que é a sua Empresa? Qual é o seu produto/serviço? - **Onde?** Em que local sua Empresa está sediada? Onde está seu mercado/clientes? - **Por quê?** Qual a sua necessidade? – **Como?** Como você empregará o dinheiro em sua Empresa? Como está a saúde financeira de seu negócio? Como está crescendo sua Empresa – apontar o faturamento atual ou estimado. – **Quanto?** Como se dará o retorno sobre o investimento? e/ou De quanto dinheiro você precisa? – **Quando?** Quando seu negócio foi criado? Quando você precisará dispor do capital? Quando ocorrerá o pagamento do empréstimo? O sumário executivo deve ser a última seção a ser escrita, pois depende de todas as outras para ser elaborada;
4. **Análise estratégica:** contempla-se visão, valores e missão, situação atual, as oportunidades e ameaças externas, forças e fragilidades internas, objetivos e metas de negócio. Essa seção será elemento principal para a implantação das demais ações descritas no Plano;
5. **Descrição da Empresa:** apresentar o histórico da Empresa, crescimento, faturamento dos últimos anos, razão social, impostos, estrutura organizacional e jurídica, localização, parcerias, certificações de qualidade, serviços terceirizados etc.;
6. **Produtos e serviços:** destina-se aos produtos e serviços da Empresa, contemplando informar como são produzidos, quais os recursos utilizados, o ciclo de vida dos produtos, os fatores tecnológicos envolvidos, o processo de pesquisa e desenvolvimento, os principais clientes atuais, a detenção de marca e/ou patente de algum produto pela Empresa etc. Cabe nessa seção, caso haja, uma visão do nível de satisfação dos clientes com os produtos e serviços da Empresa;

7. **Plano operacional:** deve conter informações operacionais atuais e previstas de fatores como: ciclo de vida do produto ou serviço, percentual de entregas a tempo, rotatividade do inventário, índice de refugo, tempo de desenvolvimento de produto ou serviço etc.;
8. **Plano de recursos humanos:** apresentar o nível educacional e a experiência dos executivos, gerentes e funcionários operacionais, indicando-se os esforços da Empresa na formação de seu pessoal. Cabe citar, ainda, programas de treinamento e capacitações;
9. **Análise de mercado:** indicar como o mercado está segmentado, a situação do mercado – o seu e dos principais concorrentes, as características do consumidor e sua localização, a existência de sazonalidade e ações para esse caso etc. Deve demonstrar total conhecimento sobre o mercado no qual está inserido;
10. **Estratégia de marketing:** “Deve-se mostrar como a empresa pretende vender seu produto/serviço e conquistar clientes, manter o interesse deles e aumentar a demanda” (DORNELAS, 2016, p. 100). Deve abordar os métodos de comercialização, diferenciais do produto ou serviço para o cliente, política de preços, principais clientes, canais de distribuição e estratégias de promoção, comunicação e publicidade, bem como projeções de vendas;
11. **Plano financeiro:** Compreende a descrição das finanças da Empresa – em números – todas as ações planejadas para a Empresa e as comprovações, por meio de projeções futuras (de quanto capital necessita, quando e com qual propósito) de sucesso do negócio:

Deve conter demonstrativo de fluxo de caixa com horizonte de, pelo menos, três anos; balanço patrimonial; análise do ponto de equilíbrio; necessidades de investimento; demonstrativos de resultados; análise de indicadores financeiros do negócio, como faturamento previsto, margem prevista, prazo de retorno sobre o investimento inicial (*payback*), taxa interna de retorno (TIR) etc. (DORNELAS, 2016, p. 100);

12. **Anexos:** deve-se inserir qualquer informação que julgar relevante para melhorar a compreensão sobre algum aspecto descrito no Plano. A única informação que não pode ser esquecida é a relação dos currículos dos sócios e dirigentes da Empresa:

Podem-se anexar ainda informações como fotos de produtos, plantas da localização, roteiros e resultados completos das pesquisas de mercado realizadas, material de divulgação do negócio, *folders*, catálogos, estatutos, contrato social da empresa, planilhas financeiras detalhadas etc. Nas estruturas a seguir, como alguns aspectos e seções são similares à estrutura anterior, será apresentado apenas o roteiro das estruturas de Plano de Negócios, já que o conteúdo deve seguir as regras e sugestões listadas em cada seção da Estrutura 1 (DORNELAS, 2016, p. 100).

Estrutura 2 – Sugerida para empresas focadas em inovação e tecnologia

1. Capa
2. Sumário
3. Sumário executivo
4. Conceito do negócio
 - 4.1. O negócio
 - 4.2. O produto
5. Equipe de gestão
6. Mercado e competidores
 - 6.1. Análise setorial
 - 6.2. Mercado-alvo
 - 6.3. Necessidades do cliente
 - 6.4. Benefícios do produto
 - 6.5. Competidores
 - 6.6. Vantagem competitiva
7. *Marketing e vendas*
 - 7.1. Produto
 - 7.2. Preço
 - 7.3. Praça
 - 7.4. Promoção
 - 7.5. Estratégia de vendas
 - 7.6. Projeção de vendas
 - 7.7. estratégicas
8. Estrutura e operação
 - 8.1. Organograma funcional
 - 8.2. Processos de negócio
 - 8.3. Política de recursos humanos
 - 8.4. Fornecedores de serviços
 - 8.5. Infraestrutura e localização

8.6. Tecnologia

9. Análise estratégica

9.1. Análise SWOT (forças e fraquezas, oportunidades e ameaças)

9.2. Cronograma de implantação

10. Previsões dos resultados econômicos e financeiros

10.1. Evolução dos resultados econômicos e financeiros (projetados) 10.2.

Composição dos principais gastos

10.3. Investimentos

10.4. Indicadores de rentabilidade

10.5. Necessidade de aporte e contrapartida

10.6. Cenários alternativos

11. Anexos

Estrutura 3 – Sugerida para pequenas empresas prestadoras de serviço

1. Capa

2. Sumário

3. Sumário executivo

4. O negócio

4.1. Descrição do negócio

4.2. Descrição dos serviços

4.3. Mercado

4.4. Localização

4.5. Competidores (concorrência)

4.6. Equipe gerencial

4.7. Estrutura funcional

5. Dados financeiros

5.1. Fontes dos recursos financeiros

5.2. Investimentos necessários

5.3. Balanço patrimonial (projeto para três anos)

5.4. Análise do ponto de equilíbrio

- 5.5. Demonstrativo de resultados (projeto para três anos)
- 5.6. Projeção de fluxo de caixa (horizonte de três anos)
- 5.7. Análises de rentabilidade
- 6. Anexos

Estrutura 4 – Sugerida para pequenas empresas em geral

- 1. Capa
- 2. Sumário
- 3. Sumário executivo estendido
 - 3.1. Declaração de visão
 - 3.2. Declaração de missão
 - 3.3. Propósitos gerais e específicos do negócio, objetivos e metas
 - 3.4. Estratégia de *marketing*
 - 3.5. Processo de produção
 - 3.6. Equipe gerencial
 - 3.7. Investimentos e retornos financeiros
- 4. Produtos e serviços
 - 4.1. Descrição dos produtos e serviços (características e benefícios)
 - 4.2. Previsão de lançamento de novos produtos e serviços
- 5. Análise da indústria
 - 5.1. Análise do setor
 - 5.2. Definição do nicho de mercado
 - 5.3. Análise da concorrência
 - 5.4. Diferenciais competitivos
- 6. Plano de marketing
 - 6.1. Estratégia de marketing (preço, produto, praça, promoção)
 - 6.2. Canais de venda e distribuição
 - 6.3. Projeção de vendas
- 7. Plano operacional
 - 7.1. Análise das instalações

7.2. Equipamentos e máquinas necessárias

7.3. Funcionários e insumos necessários

7.4. Processo de produção

7.5. Terceirização

8. Estrutura da empresa

8.1. Estrutura organizacional

8.2. Assessorias externas (jurídica, contábil etc.)

8.3. Equipe de gestão

9. Plano financeiro

9.1. Balanço patrimonial

9.2. Demonstrativo de resultados

9.3. Fluxo de caixa

10. Anexos.



Para facilitar ainda mais, indicamos a leitura a seguir. Trata-se de um guia muito prático para que você exerça todo o que discutimos nesta Unidade de conteúdo. O guia contempla a estrutura do Plano de Negócio, apresentando o conceito de cada seção e tabelas para preenchimento. Então, prepare-se para elaborar o seu Plano de Negócio.

ROSA, Cláudio Afrânio. **Como elaborar um Plano de Negócios**. Brasília: SEBRAE, 2013, p.118-164. Disponível em: <https://goo.gl/0sg5Aa>

Finalizamos o estudo da Unidade recomendando que você fique atento(a) às oportunidades, pois, em um país como o Brasil, há muito que empreender.

Vivemos em um ambiente multicultural, em uma Economia que ainda não se desenvolveu plenamente e temos parte dos brasileiros precariamente assimilados pela sociedade de consumo.

Diz a letra de uma música brasileira “as ideias estão no chão, você tropeça e acha a solução”. Sabemos que não é bem assim: é preciso esforço, dedicação, *feeling* para negócio e, por que não dizer, a sorte de estar no lugar certo, na hora certa.

Nas palavras de P. Kotler (1999, p. 54): “é a arte de descobrir oportunidades, desenvolvê-las e lucrar com elas”.

Material Complementar

Indicações para saber mais sobre os assuntos abordados nesta Unidade:

Livros

Startup Weekend

“*Startup Weekend* é um fenômeno global que tem atraído e encorajado uma nova geração de empreendedores. Ele mudou o mundo e este livro mudará o seu conceito sobre pontos de partida.» — David Cohen, fundador e CEO da TechStars. **Leitura indicada:** NAGER, MARC *et. al.* **Startup Weekend.** Como levar uma empresa do conceito à criação em 54 horas. Alta Books, 2013;

Vídeos

O Modelo de Timmons para o Plano de Negócio

Marcelo Salim, professor, empresário e consultor traz sua experiência e fala sobre como oportunidade, equipe e recursos podem ajudar a transformar você em um grande empreendedor.

<https://goo.gl/8S0p9v>

Leitura

Como criar um Plano de Negócios

A Endeavor traz mais um grande referencial, o eBook: Como criar um Plano de Negócios.

<https://goo.gl/Xvkqan>

Comece Certo

Indicamos, também, a leitura de um material desenvolvido pelo Sebrae/SP. Trata-se de um guia de como elaborar um Plano de Negócio. SEBRAE-SP.

<https://goo.gl/EbhZJV>

Como montar um Plano de Negócios Simples e Prático

A matéria **Como montar um Plano de Negócios simples e prático** traz dicas do estudioso José Dornelas, publicada em 5 jun. 2013. Um material que continua atual para qualquer tipo de negócio. Uma leitura rápida e valorosa.

<https://goo.gl/CEQgAw>

ICE 2016: Como anda o Empreendedorismo nas Cidades do Brasil

Que tal finalizar o conteúdo da Disciplina compreendendo o cenário atual para os atuais e futuros empreendedores? Então, leia a matéria **ICE 2016: como anda o Empreendedorismo nas cidades do Brasil.**

<https://goo.gl/BTNwji>

Referências

DORNELAS, José. **Plano de Negócios** – Seu Guia Definitivo: passo a passo para você planejar e criar um negócio de sucesso. São Paulo: Elsevier, 2011.

_____. **Empreendedorismo** – Transformando Ideias em Negócios. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2016.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 7.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

_____. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999.

PIERANTONI, A. **O Plano de Negócios** (“Business Plan”). Disponível em: <<https://endeavor.org.br/o-plano-de-negocios-business-plan/>>. Acesso em: 6 jan. 2017.

ROSA, Cláudio Afrânio. **Como elaborar um Plano de Negócios**. Sebrae: Brasília, 2013. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-elaborar-um-plano-de-negocio,37d2438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 6 jan. 2017.



Cruzeiro do Sul Virtual
Educação a Distância

www.cruzeirodosulvirtual.com.br
Campus Liberdade
Rua Galvão Bueno, 868
CEP 01506-000
São Paulo - SP - Brasil
Tel: (55 11) 3385-3000



Cruzeiro do Sul
Educacional