

Empreendedorismo, Inovação e Economia Criativa

Aula 14

Do processo criativo para execução: Plano de Negócios

Objetivos Específicos

- Conhecer o Plano de Negócios como ferramenta estratégica para condução de um negócio.

Temas

Introdução
1 Definição
2 Aplicações
3 Etapas
4 Exemplos
Considerações finais
Referências

Professora Autora

Kênia Cristina Gonçalves dos Santos

Introdução

Nesta aula, iremos abordar as razões que levam o empreendedor a elaborar um Plano de Negócios. Apresentar e consolidar essa ferramenta como básica no processo de planejamento do dia a dia do empreendedor, esteja este planejamento em sua fase inicial ou não.

Segundo pesquisa realizada pelo SEBRAE/SP, citada por NAKAGAWA (2013), a maioria das pessoas que começaram um negócio não o planejaram, sendo atribuído a isso o altíssimo índice de falência nos primeiros anos de vida dos negócios no Brasil.

Os resultados de pesquisas dessa natureza justificam a importância de tratarmos sobre o tema. O Plano de Negócios é importante e relevante para qualquer iniciativa empreendedora, uma vez que empreender é sim um risco, mas empreender sem planejamento é um risco que pode ser evitado.

Segundo Rosa (2013, p. 112), o Plano de Negócio, apesar de não ser a garantia de sucesso, irá auxiliar nas tomadas de decisões mais acertadas, assim como a não se desviar de seus objetivos.

Se você deseja abrir um novo negócio, tem algum projeto em mente para colocá-lo em prática, é de um Plano de Negócio que você precisa. É necessário detalhar as etapas, ou seja, você precisa de um roteiro, de um mapa detalhado, de um projeto e de um cronograma para guiá-lo nessa viagem ao mundo do empreendedorismo.

Ao longo da aula, vamos detalhar o Plano de Negócio que pode ter foco interno ou externo à organização. Quando elaborado para o seu público interno, ele tem como foco uma alavancagem na organização já existente, engajar colaboradores em novas metas e objetivos organizacionais, e, quando elaborado para o público externo, busca novas parcerias, captação de recursos e apresentação a possíveis investidores.

Assim, apresentamos esta aula. Aventure-se por essas páginas com a certeza de que quando, ou se, o desejo de empreender chegar até você, nestas páginas, você encontrará um importantíssimo aliado para o sucesso.

1 Definição

O Plano de Negócio é um importante passo do projeto de empreender. Após identificar a oportunidade de negócio, inicia-se a parte de planejamento, com definição de objetivo e estudos necessários para ajudar o empreendedor a enfrentar os desafios do mercado e a direcionar melhor os seus esforços.

Após a utilização das ferramentas para modelagem de negócios, como o Design Thinking e o Canvas, o Plano de Negócio é o passo seguinte, pois o empreendedor já tem seu objetivo

bem definido para melhor elaborar as etapas do Plano de Negócio, dando assim um novo olhar para o plano. Veja abaixo uma síntese sobre as ferramentas que o empreendedor pode utilizar no processo de maturação da ideia de negócio:

- **DESING THINKING**

- **O que é:** É uma abordagem processual coletiva e colaborativa que auxilia, por meio de pesquisas, na solução de problemas, na geração, construção e sistematização de ideias a partir de uma motivação específica. É bastante utilizada em projetos em design.
- **Vantagens:** Busca novos ângulos para compreensão de situações recorrentes, problemas ou oportunidades. Promove a construção colaborativa de soluções inovadoras por meio dos agentes responsáveis por impactar ou ser impactados pela inovação.
- **Objetivo:** Pensar, projetar e atuar de forma não convencional e inovadora para gerar (criatividade) e implantar ideias (inovação), a partir das necessidades dos stakeholders.
- **Convergência:** Está relacionado à geração de ideias (*brainstorming*).

- **CANVAS**

- **O que é:** Metodologia que facilita visualizar, em uma folha, o modelo de negócio desejado.
- **Vantagens:** Permite uma visão completa da ideia de negócio numa rápida observação do quadro; identificação e organização lógica das ligações do processo da gestão; facilita a aplicação estruturada e efetiva de ideias; flexibilidade para chegar num consenso; unificação de entendimento e linguagem comum para todos.
- **Objetivo:** Organizar - numa linguagem comum, em uma única folha, ideias sobre como buscar resultados de impacto, através do preenchimento de um mapa com elementos, utilizando *post-it*.
- **Convergência:** Está relacionado ao amadurecimento de uma ideia específica.

- **PLANO DE NEGÓCIO**

- **O que é:** Metodologia descritiva e analítica da ideia de negócio, que congrega apresentações, análises e planejamentos e que auxilia o empreendedor a definir se o negócio em que pretende investir é viável economicamente.

- **Vantagens:** Ajuda a descrever e também a entender o modelo de negócio da uma empresa. Auxilia na busca do que será necessário para implementar o seu negócio. Mostra os custos e as despesas, o investimento inicial necessário, a estratégia de crescimento e de marketing e vendas, e também a projeção de receita e lucro para os próximos anos. Demonstrar a viabilidade ou não de seu empreendimento.
- **Objetivo:** Apresentação do empreendimento a possíveis parceiros comerciais como sócios, incubadoras e investidores. Quando interno, define as ações estratégicas da empresa em busca de otimização de resultados em um negócio já existente.
- **Convergência:** Está relacionado à estruturação da ideia para analisar viabilidade, definir ações e captar recursos para implantação do negócio.

Para a PWC (2010), a elaboração do Plano de Negócio permite olhar para o futuro alocando recursos humanos, tecnológicos e financeiros, observando os pontos-chave, identificando as oportunidades e antecipando possíveis dificuldades.

Segundo Chiavenato (2007, p. 132):

O Plano de Negócios — business plan — descreve a ideia de um novo empreendimento e projeta os aspectos mercadológicos, operacionais e financeiros dos negócios propostos, geralmente, para os próximos três ou cinco anos. Seu preparo permite a análise da proposta e ajuda o futuro empreendedor a evitar uma trajetória decadente que o levará do entusiasmo à desilusão e ao fracasso.

Rosa (2013) na redação do manual intitulado “Como elaborar um Plano de Negócios”, do Sebrae, ratifica a fala de PWC (2010) dizendo que 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. Isso, segundo o autor, colabora para que o empreendedor identifique e restrinja seus erros ao papel, ao invés de cometê-los no mercado (ROSA, 2013, p. 13).

Para Nakagawa (2013), o Plano de Negócio é um documento escrito composto por apresentação, análises e planejamento. Na apresentação, o conteúdo é informado de forma que a pessoa que lê entenda ou aceite o conteúdo comunicado, e é basicamente formado por: oportunidade, empresa e produtos/serviços. Na análise, encontram-se as partes de mercado consumidor e concorrentes, é o momento de analisar fatores que interferem no resultado da organização. Por fim, no planejamento, apresenta-se o objetivo e como ele poderá ser atingido, e deve ser elaborado de forma mais crítica nas etapas de produção/ operações, marketing/vendas, recursos humanos e financeiro, devendo apresentar como a etapa vai contribuir para os resultados da organização.

Nesse processo de enxergar o futuro da organização é que muitos empreendedores encontram dificuldade. Daí a importância da elaboração do Plano de Negócio, de conhecer, estudar e pesquisar o setor que pretende atuar, bem como toda a cadeia envolvida no processo, desde o fornecedor dos insumos até o cliente final.

Nakagawa (2013) afirma que muitos empreendedores não têm uma visão precisa do seu negócio no momento da sua criação. O autor cita casos como o de Fredrik Idestam, que, quando fundou a Nokia, a empresa fabricava papel. David McConnell vendia livros de porta em porta nos Estados Unidos e para aumentar as vendas resolveu fabricar perfumes para distribuir como brindes e, para isso, criou uma marca, a Avon. Ele conta ainda que Larry Page e Sergey Brin não consideravam o Google como uma poderosa empresa de mídia quando iniciaram o negócio, seus concorrentes eram outros mecanismos de busca, como Altavista ou Inktomi.

2 Aplicações

O Plano de negócio traz a ideia de um novo empreendimento. É muito comum a literatura da área tratar o assunto reportando-se ao empreendedor. Entretanto, ele pode e deve ser desenvolvido para negócios já existentes, que têm o objetivo de aumentar seu faturamento por meio de novos produtos ou serviços, que almejam reestruturar seu modelo ou seus processos de negócio, que desejam criar alianças, fusões ou aquisições, entre outras situações.

Nakagawa (2013) apresenta três situações onde há a necessidade de elaborar um Plano de Negócio e faz as seguintes recomendações: se a intenção do Plano de Negócio é captar recursos de investidores ou agências de apoio (fomento, capitalização, financiamento, etc.), a oportunidade deve estar associada muito claramente à rentabilidade financeira (ou social, se a origem do recurso for governamental) (NAKAGAWA 2013, p.177):

Se ele for escrito para fechar uma parceria com uma organização, nesse caso, além de ser rentável, a oportunidade deve estar associada à “o que” e “como” o parceiro vai ganhar; (NAKAGAWA 2013, p.177);

Se tem por fim a participação em concursos de empreendedorismo ou de Plano de Negócio ele deve estar, obrigatoriamente, associado aos critérios de avaliação. Nesse caso é importante que se leia atentamente as regras e entenda-as. Se um dos itens é “inovação”, por exemplo, a oportunidade de negócio deve ser inovadora, se for um concurso de Plano de Negócio que incentive práticas sustentáveis, a oportunidade deve estar associada à sustentabilidade (NAKAGAWA 2013, p.177).

Independentemente do fator que motiva a elaboração do Plano de Negócio, é preciso que seu autor entenda que ele é um instrumento de venda de uma crença: a de que existe uma oportunidade de negócio e que esse negócio é viável técnica e financeiramente (NAKAGAWA, 2013).

Dornelas (2006) afirma que os objetivos do Plano de Negócio são cinco: 1. Testar a viabilidade de um conceito de negócio; 2. Orientar o desenvolvimento das operações e estratégia; 3. Atrair recursos financeiros; 4. Transmitir credibilidade; 5. Desenvolver a equipe de gestão. Portanto, se o objetivo do empreendedor for um desses, a aplicação do Plano de Negócio é viável no momento.

Nakagawa (2013) apresenta que o Plano de Negócio pode dois tipos de uso: interno ou externo. Quando escrito para uso interno, o principal objetivo é estabelecer um planejamento estratégico para desenvolver um negócio de sucesso; já quando elaborado para utilização externa, tem como objetivo apresentar para pessoas externas à proposta de negócio, exemplo quando utilizado para captar recursos de investidores. No quadro a seguir, detalhamos as especificidades de cada plano.

Quadro 1 – Plano de negócio interno x externo

USO INTERNO	USO EXTERNO
<ul style="list-style-type: none"> • Objetivo: planejamento estratégico • Orientação: como fazer mais com o mínimo • Abordagem: plano de voo • Principal Técnica: balanced scorecard • Leitores: empreendedor e funcionários-chave 	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivo: captação de recursos, parcerias, vencer concursos de plano de negócio. • Orientação: como atender aos requisitos dos leitores • Abordagem: documento de venda • Principal Técnica: verba persuasiva • Leitores: investidores, futuros parceiros e membros de bancas de avaliação

3 Etapas

As diversas bibliografias sobre o tema não definem de forma unificada a estrutura ou roteiro de um Plano de Negócio. O que existe de comum, entretanto, é a ideia de que qualquer roteiro pré-existente serve apenas como sugestão, uma vez que sua composição final deve ser resultado de um conjunto de variáveis como tipo de negócio a ser planejado, objetivo dele e do plano, segmento, público alvo, e assim por diante.

Dentre as diversas bibliografias existentes, segue algumas estruturas:

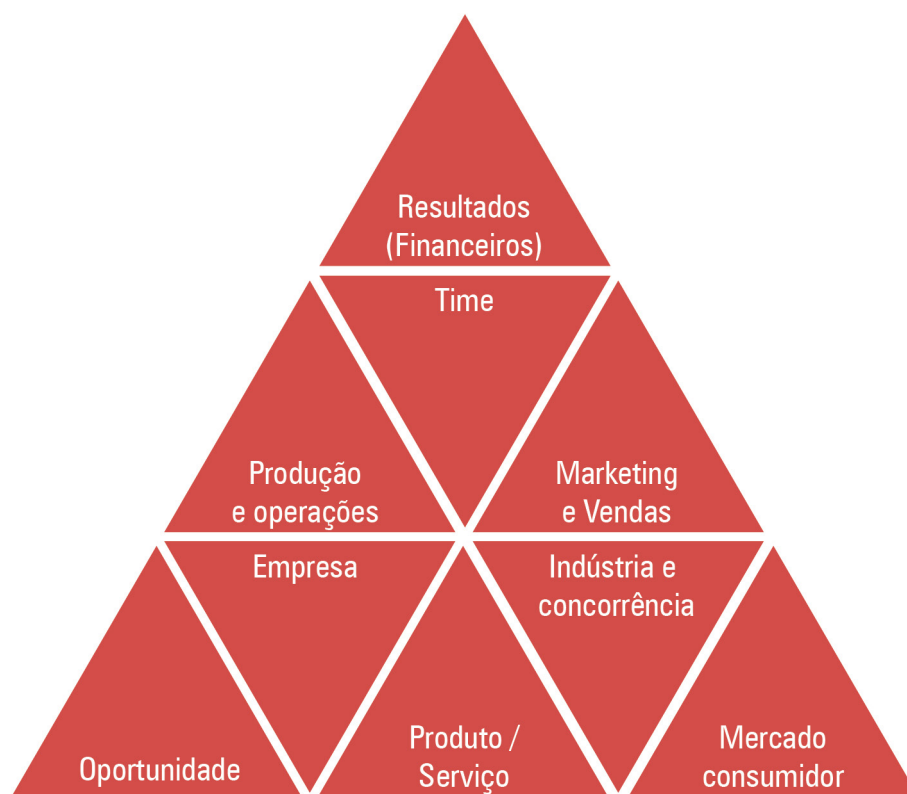
Quadro 2 – Roteiros para elaboração de Plano de Negócio

PWC, 2010	CASAROTTO FILHO, 2011	NAKAGAWA, 2013	ROSA, 2013
<ol style="list-style-type: none"> 1. Sumário executivo 2. História da empresa 3. O produto/serviço 4. O mercado 5. A concorrência 6. Marketing 7. Manufatura e operações 8. Gestão 9. Projeções financeiras 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definição da estratégia 2. Análise do mercado 3. Análise estratégica de produção, tecnologia e sistema de produção 4. Avaliação da logística e localização da fabricação 5. Definição dos investimentos e análise econômico-financeira 6. Constituição da empresa 7. Gerenciamento do projeto 8. Habilidade e conhecimentos do empreendedor 9. Revisão dos passos anteriores 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Oportunidade de negócio 2. Apresentação do produto/serviço 3. Análise do mercado consumidor 4. Análise da concorrência 5. Apresentação da empresa 6. Planejamento de produção e operações 7. Planejamento de marketing e vendas 8. Planejamento de recursos humanos 9. Planejamento financeiro 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sumário executivo 2. Análise de mercado 3. Plano de marketing 4. Plano operacional 5. Plano financeiro 6. Construção de cenários 7. Avaliação estratégica 8. Avaliação do Plano de Negócio

Fonte: baseado em PWC (2010), Casarotto Filho (2011), Nakagawa (2013) e Rosa (2013).

Dentre os modelos apresentados, utilizaremos como modelo básico para nossos estudos o apresentado por Nakagawa (2013). Para o autor, a ordem de escrita inicia-se com a apresentação da oportunidade, passa para a apresentação do produto/serviço, a análise do mercado consumidor, a análise da concorrência até chegar à apresentação da empresa (NAKAGAWA, 2013, p. 190).

Figura 1 – A oportunidade no Plano de Negócio



Fonte: Nakagawa, 2013, p. 191.

Continuando a elaboração, após a base da pirâmide estar montada, Nakagawa (2013, p. 190) acrescenta que a próxima etapa é o desenvolvimento do plano de produção e operações, marketing e vendas, recursos humanos, e terminando no planejamento financeiro.

É importante ressaltar que, de acordo com a necessidade do negócio, ele pode e deve ser adaptado para melhor atender as necessidades a que se propõe.

Vejamos as etapas detalhadamente.

3.1 Oportunidade de Negócio

A ideia do Plano de Negócio deve iniciar com a apresentação da oportunidade de negócio vislumbrada pelo empreendedor, também conhecido como sumário executivo ou resumo executivo.

Deve expressar uma síntese do que será apresentado na sequência, preparando o leitor e atraindo o mesmo para uma leitura com mais atenção e interesse.

Sua escrita deve ser clara, simples, de fácil entendimento, as informações devem vir de forma que deixe claro o que o Plano de Negócio propõe, sendo um resumo sucinto do que será apresentado no decorrer do documento.

Embora seja a primeira parte apresentada, deve ser o último a ser finalizado, pois, após concluir todos os itens, é importante revisá-lo e alinhá-lo a todo o material.

Aqui, na definição da oportunidade, é preciso convencer o leitor de que, dado um contexto, há um problema, uma necessidade ou uma oportunidade que ainda não foi resolvido satisfatoriamente ou explorado de forma adequada em um mercado consumidor específico (NAKAGAWA, 2013, p. 119). O autor considera que a relação contexto/problema é a parte mais importante e delicada de todo o Plano de Negócio, o leitor precisa entender o contexto que está sendo apresentado e reconhecer que nele há um problema (uma necessidade ou uma oportunidade).

PWC (2010, p.5) sugere que esse texto contenha as seguintes informações:

- Objetivos e a missão da empresa;
- Descrição do negócio e mercados-alvo para o produto e/ou serviço;
- Distinção do produto e/ou serviço da sua concorrência, enfatizando qual mercado pretende atingir;
- Especificação do negócio, se competirá em um grande mercado existente ou criará um novo nicho de mercado;
- Exemplificação de forma concisa e convincente do por que a empresa terá sucesso em uma situação competitiva – chaves do sucesso;
- Descrição da equipe de gestão, enfatizando a experiência e as habilidades especiais de cada executivo. Quando houver algum tipo de deficiência no grupo de gestão, mencioná-las e demonstrar como se mitigará cada um dos pontos;
- Resumo das principais projeções financeiras para os próximos três a cinco anos – dependendo do tipo de mercado e produto que pensa em desenvolver.

Já Dornelas (2006) acredita que o sumário executivo deve responder as seguintes questões:

- Onde? Ex.: Onde sua empresa (empresa) está localizada? Onde está seu mercado/clientes?
- Por quê? Ex.: Porque você precisa do dinheiro requisitado?

- Como? Ex.: Como você empregará o dinheiro na sua empresa? Como está a saúde financeira de seu negócio? Como está crescendo sua empresa (faturamento dos últimos 3 anos etc.)?
- Quanto? Ex.: De quanto dinheiro você necessita? Como se dará o retorno sobre o investimento?
- Quando? Ex.: Quando seu negócio foi criado? Quando você precisa dispor do capital requisitado? Quando ocorrerá o pagamento do empréstimo obtido?

Por fim, PWC (2010, p. 5), acredita que o sumário executivo apresenta:

[...] uma visão geral do conteúdo do seu Plano de Negócio permite que gestores, parceiros estratégicos ou investidores captem rapidamente o conceito e a direção de seu plano de modo que, à medida que lerem as páginas seguintes, terão uma ideia clara de suas intenções.

3.2 Apresentação do produto/serviço

Nesta etapa, devem ser descritos os principais itens que serão fabricados e vendidos para as empresas de serviço deve-se apresentar os serviços que a empresa vai oferecer. Porque a empresa é capaz de fornecê-los, como eles são fornecidos no mercado, quem fará o trabalho, e onde o serviço será realizado. Especifique quais as linhas de produtos, apresentando detalhes como tamanho, modelo, cor, sabores, embalagem, apresentação, rótulo, marca, etc. (ROSA, 2013, p. 49).

É imprescindível uma descrição aprofundada do produto/serviço bem como suas especificações técnicas, órgãos de regulamentação do produto ou serviço, aspectos legais e proteções como patentes que ele requeira ou tenha.

Nakagawa (2013) sugere que o texto inicie destacando os benefícios do produto/serviço para o público-alvo e depois as características descritivas, tentando organizar o texto de forma ordenada, lógica e fluída. Sendo, portanto, o momento de convencer o leitor que seu produto atende o objetivo proposto.

3.3 Análise de mercado consumidor

Na fase de análise do mercado consumidor, iniciamos um trabalho com o marketing que requer análise do mercado que atuará. O entendimento do mercado da empresa, seus clientes, seus concorrentes e quanto a empresa conhece, em dados e informações, o mercado onde atual.

Nakagawa (2013) orienta para que a introdução da análise do mercado consumidor comece com um breve panorama onde seja comentado o perfil geral dos consumidores e o tamanho do mercado, tanto em número de consumidores quanto em valores financeiros. O

autor salienta também que, em alguns casos, é necessário diferenciar o usuário (aquele que vai usar o produto) dos clientes (os que realmente pagam para sua empresa).

Na sequência, o autor sugere que sejam dados mais detalhes do segmento de mercado escolhido, apresentando um pouco mais do perfil, do tamanho (número de consumidores e faturamento), das necessidades atendidas e não atendidas e, principalmente, como ele vai evoluir nos próximos anos. Para tanto, utilize tabelas e gráficos para organizar as informações (NAKAGAWA, 2013). Rosa (2013) sugere que se façam os seguintes esclarecimentos:

Quadro 3 – Perguntas para análise de mercado consumidor

QUESTÕES: 1º passo: identificando as características gerais dos clientes	
PERGUNTAS	
Pessoas Físicas: <ul style="list-style-type: none"> • Qual a faixa etária? • Na maioria são homens ou mulheres? • Qual é o seu trabalho? • Quanto ganham? • Qual é a sua escolaridade? • Onde moram? 	Pessoas Jurídicas (outras empresas): <ul style="list-style-type: none"> • Em que ramo atuam? • Que tipo de produtos ou serviços oferecem? • Quantos empregados possuem? • Há quanto tempo estão no mercado? • Possuem filial? Onde? • Têm uma boa imagem no mercado?
QUESTÕES: 2º passo: identificando os interesses e comportamentos dos clientes	
PERGUNTAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Que quantidade e com qual frequência compram esse tipo de produto ou serviço? • Onde costumam comprar? • Que preço pagam atualmente por esse produto ou serviço similar? 	
QUESTÕES: 3º passo: identificando o que leva essas pessoas a comprar	
PERGUNTAS	
<ul style="list-style-type: none"> • O preço? • A qualidade dos produtos e/ou serviços? • A marca? 	<ul style="list-style-type: none"> • O prazo de entrega? • O prazo de pagamento? • O atendimento da empresa?
QUESTÕES: 4º passo: identificando onde estão os seus clientes	
PERGUNTAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Qual o tamanho do mercado em que você irá atuar? • No seu bairro? Na sua cidade? 	<ul style="list-style-type: none"> • Em todo o Estado? • O País todo ou outros países? • Encontrarão sua empresa com facilidade?

Fonte: baseado em ROSA (2013, pp. 36-8)

Por fim, vale ressaltar que se a análise do mercado consumidor for feita adequadamente, a análise da concorrência será mais fácil de ser executada, porque o empreendedor “de primeira viagem” saberá que não precisa analisar todos os concorrentes do mercado, mas somente aqueles que oferecem o mesmo benefício para o segmento escolhido (NAKAGAWA, 2013).

A análise da concorrência tem por objetivo convencer o leitor de que existe espaço no mercado para a oportunidade apresentada. Por isso, Nakagawa (2013) sugere que se comece esse texto com uma explicação de como funciona a concorrência no mercado consumidor em que você vai atuar.

Para saber mais



Conheça mais sobre Plano de Negócio visitando a página online do Prof. Dornelas, que é um estudioso do assunto. Você encontrará materiais atualizados e casos de sucesso para aprofundar seus estudos. E, para conhecer mais sobre Plano de Negócio, visite o portal da Endeavor. Os links para ambos estão disponíveis na Midiateca da disciplina.

3.4 Apresentação da empresa

Após realizar a análise do consumidor e da concorrência, provavelmente novas ideias e possibilidades vão surgindo para o seu negócio. Essa oportunidade ajuda a preparar a apresentação da empresa, que será responsável em transformar a oportunidade em produto/serviço, conforme aponta Nakagawa (2013).

Para Nakagawa (2013), nessa etapa também são definidos data da fundação, localização da sede, perfil e participação dos acionistas, bem como missão, visão, valores e objetivos estratégicos do negócio. O autor ainda apresenta algumas dicas para na elaboração da apresentação da empresa: inicie com uma introdução rápida, explicando a origem do negócio, explique o que a empresa faz, o que ela é. Explique como a empresa ganha dinheiro, é o momento de apresentar os benefícios dos seus produtos/serviços.

Alguns erros comuns e observações relevantes encontrados nessa etapa: Ausência de estratégia (explique onde a empresa quer chegar), estratégias genéricas (trace estratégias com direcionamento específicos), descrição e não apresentação (adapte ao público que terá acesso ao mesmo, de forma clara, mostrando os benefícios de vantagens do produto), por fim a falta de ambição é outro erro a ser evitado, explique o potencial do seu negócio.

3.5 Planejamento de produção e operações

A etapa de planejamento é consiste em entender como um determinado objetivo pode ser atingido (NAKAGAWA, 2013). O planejamento de produção e operações marca o início de um novo tipo de abordagem da informação no Plano de Negócio. A partir desse momento, o documento será marcado pelos planejamentos e não mais pelas apresentações e análises.

Nesse item você especificará a capacidade de produção do negócio e tudo o que envolve essa capacidade: layout, necessidade de pessoal, capacidade de produção e processos operacionais.

Nakagawa (2013) destaca que deve ser realizada uma estimativa da capacidade instalada da empresa, isto é, o quanto pode ser produzido ou quantos clientes podem ser atendidos com a estrutura existente, de modo que com isso seja possível diminuir a ociosidade e o desperdício.

Rosa (2013, p. 91) no manual “Como elaborar um Plano de Negócio”, apresenta que para essas etapas é importante ficar atento para que:

- seja realista e considere na projeção do volume de produção, de vendas ou de serviços: o tipo de produto ou serviço, as suas instalações e maquinário, sua disponibilidade financeira, o fornecimento de matérias-primas e ou mercadorias e o tamanho do mercado;
- leve em conta, também, a sazonalidade, isto é, as oscilações do mercado, em função daquilo que irá produzir ou revender. (ROSA, 2013, p. 91).

Com relação à estrutura física, nas decisões sobre o layout ou arranjo físico, você irá definir como será a distribuição dos diversos setores da empresa. Para Rosa (2013, p. 58) um bom arranjo físico deve apresentar “uma série de benefícios, como: aumento da produtividade; diminuição do desperdício e do retrabalho; maior facilidade na localização dos produtos pelos clientes na área de vendas; melhoria na comunicação entre os setores e as pessoas”.

Também se definem, nessa etapa, os processos operacionais e os responsáveis por sua execução: quem fará o quê? Devem ser elencados também os materiais e equipamentos necessários.

3.6 Planejamento de marketing e vendas

É nessa etapa que definem as ações estratégicas de marketing e vendas para a empresa, quais os canais e ações serão utilizados para alcançar o objetivo traçado.

Quando se falar em Estratégia de Marketing, deve-se ter em mente os chamados 4P's do Marketing: Produto (posicionamento), Preço, Praça (Canais de Distribuição) e Propaganda e Promoção.

PWC (2010, p. 10) acrescenta aos três pontos de relevância para essa parte do plano que citamos a seguir:

- Canais de distribuição: você pode usar uma força de vendas da própria empresa, pode contratar representantes bem estabelecidos ou se utilizar de outros canais para colocar seu produto no mercado. Como o seu plano de distribuição pode ser comparado com as práticas existentes na indústria? Quais são os melhores canais de distribuição por agilidade, flexibilidade e preço?;
- Remuneração da equipe de vendas: indicar quais são os objetivos de remuneração da sua força de vendas, incluindo salário, comissões, premiação e bônus.

Exemplifique a prática do mercado e como pretende reter uma equipe de vendas de qualidade mediante a combinação das formas escolhidas. Depois de percorrida a forma de compensação, dê exemplos de quais serão as variáveis e o montante de recurso envolvido (percentual sobre vendas);

- Estratégia de preços: pela definição dos produtos e do mercado em que se encontra, definir os preços de seus produtos comparando com os preços existentes no mercado. Quais as vantagens competitivas e os serviços adicionais que serão oferecidos? Traduzir esses valores em custo das ações e margem bruta esperada dos produtos.

Após finalizada essa etapa, seguimos para analisar as questões financeiras que nortearão a conclusão sobre a viabilidade fim do negócio.

3.7 Planejamento de Recursos Humanos

Considerado por Nakagawa (2013) a etapa mais fácil de elaborar em todo o Plano de Negócio, também chamado de planejamento de pessoas, do time, de talentos ou qualquer outro que prefira.

Nesta etapa, são definidas as habilidades e competências pessoais necessárias para compor o quadro de pessoas do negócio, para Nakagawa (2013, p. 221) incluem:

- Funções de desenvolvimento do negócio: liderança em estratégia empresarial, desenvolvimento de novos negócios, gestão de pessoas.
- Funções de geração de receitas: vendas e marketing.
- Funções gerenciais administrativas: contabilidade, finanças, jurídica.
- Funções gerenciais produtivas ou de prestação de serviços: produção e operação.
- Funções de apoio: assistentes, analistas, auxiliares (NAKAGAWA, 2013, p. 221)

Dicas para elaboração dessa etapa: Determine os objetivos do planejamento de recursos humanos, pensando sempre na eficiência das atividades; apresente um organograma inicial bem como uma estrutura para os próximos anos, pensando na evolução da empresa. (Nakagawa, 2013)

Nakagawa (2013) apresenta ainda alguns erros que devem ser evitados para não comprometer a viabilidade do negócio:

- Ausência de estrutura organizacional: apresente de forma clara as funções essenciais para o funcionamento da empresa;
- Falta de liderança definida e dimensionamento da estrutura funcional: para reduzir custos existe a tendência a subestimar o número de funcionários. Evite o acúmulo de funções, apresente as funções estratégicas bem como o organograma funcional de maneira clara e objetiva; e por fim

- Cultura organizacional x propósito do negócio: a formação da equipe que irá compor a organização deve considerar o propósito da empresa as normas, valores, atitudes e expectativas. Esses fatores devem ser compartilhados por todos os membros da organização e, para isso, é imprescindível que a escolha dos componentes da equipe considere a adequação do perfil do candidato e seu comprometimento, frente à cultura organizacional e o propósito do negócio. É importante que a equipe seja composta por pessoas capazes de acreditar e alavancar a sua ideia de negócio.

3.8 Planejamento Financeiro

É o momento de analisar a viabilidade do negócio. Validar todas as informações coletadas para implantá-las de forma a minimizar os riscos no mercado, identificar a viabilidade e sustentabilidade do negócio.

Para Nakagawa (2013) a parte financeira tende a ser a principal do Plano de Negócio, por demonstrar que a oportunidade de negócio é viável e rentável. As principais informações que compõe esse item são: Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), Demonstração do Fluxo de Caixa e Balanço Patrimonial, onde DRE é o demonstrativo que apresenta os dados da receita (bruta, líquida) e os lucros (bruto, líquido, operacional) que o fluxo de caixa mostra as entradas e as saídas de caixa, e o Balanço Patrimonial mostra as situações de ativo, passivo e patrimônio líquido. (NAKAGAWA, 2013, p. 225)

As análises possíveis, baseado nos resultados obtidos, segundo Nakagawa (2013, p. 226) são:

- Análise da rentabilidade – ou Taxa Interna de Retorno (TIR), onde é possível calcular a rentabilidade que o empreendedor terá em seu negócio, considerando-se que ele vai tirar dinheiro do bolso para investir e, só depois de algum tempo, vai conseguir tirar dinheiro da empresa.
- Análise do ponto de equilíbrio – ou break-even point analysis, com ela é possível estimar em que momento a empresa vai começar a gerar fluxos de caixa positivos.
- Análise de payback – o empreendedor calcula em que mês ele vai conseguir recuperar o dinheiro investido como capital inicial.

Nessa etapa, a depender do nível de conhecimento do empreendedor, é imprescindível a orientação de um profissional. Ele terá conhecimento suficiente para esclarecer melhor cada valor, item e investimento. E, por tratar de investimento financeiro, as informações devem ser utilizadas da melhor forma, para minimizar os riscos de implementação do Plano de Negócio.

Para a Pwc (2010, p. 14), o Plano Financeiro deve conter um mínimo de informações a seguir: Demonstrações financeiras (balanço e lucros e perdas) do último ano e, caso seja possível, dos últimos dois anos; Demonstrações de fluxo de caixa dos últimos dois ou três anos; Projeções financeiras e fluxo de caixa para o período mínimo de três a cinco anos; Análises econômicas, como: ponto de equilíbrio, lucratividade, retorno sobre investimento, etc.

Para saber mais

Conheça mais sobre Plano de Negócio acesse o portal do Sebrae, na Biblioteca você encontrará matérias e artigos que enriqueceram seu aprendizado. Como sugestão a apostila, “Como elaborar um Plano de negócio”.

4 Exemplos

A elaboração de um Plano de Negócios como colocamos inicialmente é uma etapa que requer dedicação e conhecimento do setor/segmento que se deseja atuar.

Antes de aventurar-se a colocar as mãos na massa, é importante que você pesquise planos já elaborados e diferentes roteiros sugeridos no segmento de mercado que você teria planos para atingir. Nos itens a seguir você encontrará exemplos de como executar algumas partes do Plano de Negócios.

No primeiro exemplo, encontramos a etapa onde são apresentadas as oportunidades da empresa, os produtos/serviços e análise do mercado, aquilo que Nakagawa (2013), denomina: EMPRESA. Dornelas (2013) comenta sobre o exemplo da escola Criança Feliz.

Figura 2 – Escola Criança Feliz

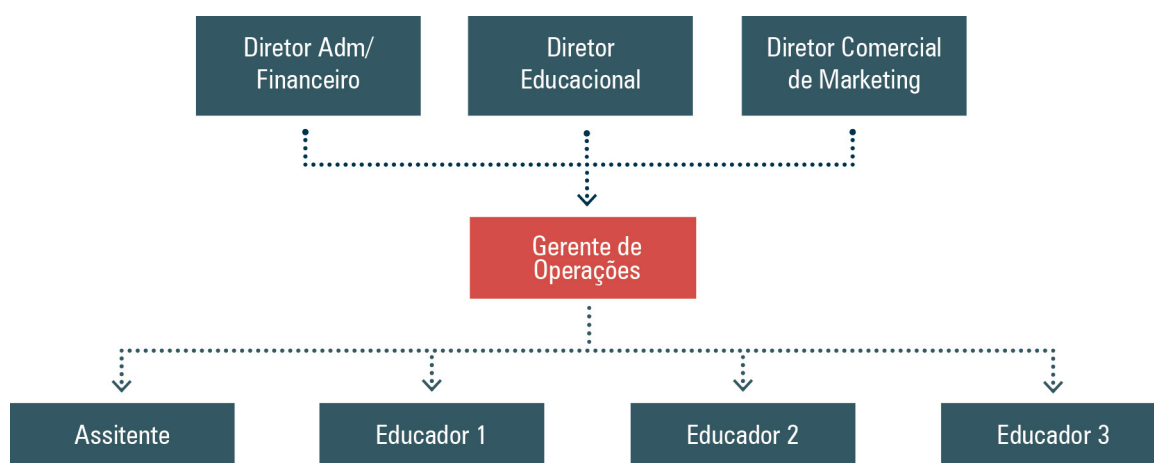
Descreve de maneira objetiva o que é o negócio e seu diferencial (ludismo e tecnologia).	A escola de empreendedorismo e finanças <i>Criança Feliz</i> será voltada para crianças com idade entre 7 e 14 anos, cursando o ensino fundamental. Seu principal diferencial frente à concorrência será a técnica de ensino com abordagem lúdica, intuitiva e tecnológica, o que facilita o aprendizado e retenção do conhecimento.
Falou de parcerias em potencial, mas poderia ter apresentado uma breve descrição da oportunidade, com dados de mercado sobre o setor de educação complementar para crianças.	Os cursos oferecem opções de aulas presenciais na própria escola ou em acampamentos educativos Boot Camp. Há ainda a possibilidade de parcerias com escolas de ensino de idiomas.
O modelo de negócios foca na venda de cursos e materiais. A visão é ambiciosa, e as projeções de crescimento apresentadas ao longo do PN deverão estar coerentes com essa premissa.	O modelo de receita da <i>Criança Feliz</i> será baseado na venda de cursos, metodologia e materiais complementares. A escola pretende ser referência nacional em ensino e práticas empreendedoras para crianças e jovens de todo o Brasil.
Não se falou da localização do negócio. É uma informação importante e que deveria ser citada aqui.	

Fonte: Dornelas, 2013, p.25

Conforme detalhado ao longo da aula, o exemplo traz os principais pontos que deve apresentar o Plano de Negócio: a clara definição do negócio, apresentando o serviço que será ofertado, seu público alvo e diferencial no mercado. A forma como o serviço será desempenhado, de forma lúdica, intuitiva e tecnológica e também destacou as possíveis parcerias que podem ser realizadas pela escola. Como possíveis melhorias ao exemplo apresentado, Dornelas destaca: acrescentar a localização do negócio e as oportunidades de negócio para os possíveis parceiros. Realizando as adequações sugeridas, o modelo acima cumpriria o objetivo proposto pelo plano, que é apresentar a ideia de negócio de forma clara e rica em detalhes.

Vejamos, agora, o exemplo apresentado por Dornelas (2013, p. 30) sobre o Planejamento de recursos humanos.

Figura 3 – Planejamento de recursos humanos



A apresentação de um organograma é sempre útil para se ter uma visão esquemática de como será a estrutura de pessoal da empresa. Uma informação que não foi apresentada (e que é relevante) é a quantidade de funcionários e a projeção de crescimento do efetivo da empresa para os próximos anos. Essas informações estão contempladas na planilha do PN (disponível em www.josedornelas.com.br) mas deveriam ser apresentadas aqui também.

Fonte: Dornelas, 2013, p.30

A apresentação do organograma funcional no planejamento de recursos é fundamental para o empreendedor definir os cargos e quantidades necessárias para a boa execução das funções dentro da empresa, bem como para evitar acúmulo de função e gastos desnecessários com pessoal. Vejam que o exemplo apresenta claramente a estrutura funcional e hierárquica da empresa, explicitando cargos e relações de subordinações.

Como indicações para aprofundar os estudos indicamos os Exemplos de Plano de Negócio apresentado por José Dornelas, que estão disponíveis em nosso Mideoteca da disciplina. Sugerimos também navegar em matérias da Endeavor e Sebrae, que são instituições que possuem know-how com modelos, exemplos e casos de sucesso que fará com que você amplie seus conhecimentos sobre Plano de Negócio.

Como indicações para aprofundar os estudos sugerimos navegar em matérias da Endeavor e Sebrae, que são instituições que possuem *know-how* com modelos, exemplos e casos de sucesso que fará com que você amplie seus conhecimentos sobre Plano de Negócio.

Para saber mais



Para ter acesso a mais exemplos comentados das demais etapas de um Plano de Negócio, acesse a Midiateca da disciplina.

O Sebrae Minas Gerais disponibiliza em seu portal acesso ao software Plano de Negócios 3.0 do Sebrae, lá você baixa o programa e pode elaborar um Plano de Negócio com todas as informações aqui apresentadas e no final você consegue analisar a ideia que foi apresentada.

Considerações finais

Nesta aula, aprendemos a importância e aplicabilidade do Plano de Negócio. Conhecer suas etapas e aplicações permite-nos ampliar nossa visão sobre essa ferramenta tão relevante para o empreendedor e por vezes negligenciada por falta de conhecimento, ou até de interesse por parte do empreendedor.

Ao final dessa aula, percebemos que a realização do Plano de Negócio amadurece nossa ideia de investimento, através dos estudos e pesquisas realizados nos garante maior respaldo para realizar o investimento após análise financeira e estudo da viabilidade e sustentabilidade.

Destacamos que não existe modelo pronto, a bibliografia existente permite-nos adaptar de acordo com nossa necessidade no momento, o importante é que tenhamos a disposição para a elaboração do plano, de forma a minimizar nossos riscos com o novo investimento que será ofertado no mercado.

Referências

CASAROTTO FILHO, Nelson. **Elaboração de projetos empresariais**: análise estratégica, estudo de viabilidade e plano de negócio. São Paulo: Atlas, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

DOLABELA, Fernando. **O Segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999a.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Plano de Negócios**: Exemplos práticos. São Paulo. Campus, 2013.

_____. **Empreendedorismo**: Transformando ideias em negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

NAKAGAWA, Marcelo. **Empreendedorismo**: elabore seu Plano de Negócio e faça a diferença. São Paulo: Editora Senac, 2013.

PWC. **Como elaborar um Plano de Negócio**. PWC: São Paulo, 2010.

ROSA, Cláudio Afrânio. **Como elaborar um Plano de Negócios**. SEBRAE: Brasília, 2013.