

PLANO DE NEGÓCIOS II

Roberto Rodrigues de Souza Júnior



SOLUÇÕES
EDUCACIONAIS
INTEGRADAS



Tipos de plano de negócios

Objetivos de aprendizagem

Ao final deste texto, você deve apresentar os seguintes aprendizados:

- Identificar os diferentes tipos de plano de negócios.
- Analisar as principais similaridades e diferenças entre planos de negócio.
- Escolher o melhor tipo de plano de negócios para o seu segmento.

Introdução

Um plano de negócios, também chamado de plano empresarial, é o cartão de visita do empreendimento e, mais do que isso, um valioso instrumento de planejamento para o negócio. Como um mapa ou uma rota, ele mostra o atual estágio da empresa e para qual direção ela deve seguir, podendo ser um empreendimento que ainda está no plano das ideias e não saiu do papel ou mesmo uma empresa já consolidada que almeja expansão. Um plano de negócios bem realizado, portanto, nos mostra o estágio de maturidade da empresa e as metas e os objetivos que devem ser seguidos. Ele também caracteriza globalmente o negócio e detalha todos os seus aspectos, desde o modelo de gestão, os produtos ou serviços, o mercado, os recursos, os investimentos, entre outros, de forma a minimizar os riscos e viabilizar o negócio.

A criação de um novo negócio surge a partir da identificação de uma oportunidade, com reflexões e planejamento acerca de determinada ideia. Com isso, é necessário ter e adquirir conhecimentos sobre o negócio que será criado ou reformulado. É nessa fase que o empreendedor unirá todas as informações e os conhecimentos necessários para alavancar o seu futuro empreendimento. Nesse sentido, a confecção do plano de negócios é uma forma de aquisição e explicitação do conhecimento. Um planejamento propicia aspectos como: melhor entendimento do negócio, determinação e compreensão das variáveis vitais e críticas, clareza quanto ao que fazer e ao que não fazer, visão de oportunidade,

abordagens criativas e inovadoras, definição de objetivos e observação da congruência dos elementos do modelo.

Neste capítulo, você vai estudar os diferentes tipos de plano de negócios e a aplicabilidade de cada um, bem como as suas diferenças e similaridades. Com as informações apresentadas, você poderá escolher o melhor tipo de plano de negócios para o seu empreendimento, com base no segmento de atuação e nas características da empresa. Assim, você terá em mãos uma ferramenta primordial para todas as etapas de planejamento que a sua empresa necessitar.

1 Diferentes planos de negócio

Quando você imagina as primeiras características de uma nova empresa, seja qual for o ramo ou segmento de atuação, os produtos ou serviços que serão ofertados ou mesmo a localização ideal, significa que você já tomou decisões e iniciou as ideias do plano do seu negócio. Embora exista uma sequência de instruções e quesitos a serem seguidos no plano, que não podem ser ignorados, ele não é universal. Ao contrário, como afirma Dornelas (2011), ele é dinâmico e cíclico. Isso porque muda conforme o tipo e o estágio em que a empresa se encontra. Usualmente, o plano de negócios pode ser classificado em três tipos, conforme Daher (2019):

Plano inicial ou *startup plan/early stage plan*: é o mais difundido e comumente reconhecido no mercado, sendo o plano indicado para um negócio que ainda não existe, pois é elaborado junto com a criação do empreendimento. Ele define as linhas gerais de um novo negócio, com todas as características da empresa: seus recursos, tipo de empresa, produto ou serviço que será oferecido, viabilidade financeira, análise de mercado e concorrência, projeção de vendas, definição de metas e objetivos. Como é voltado para um negócio novo, deve ser bastante completo e aprofundado, descrevendo os fundamentos do projeto, a sua adequação ao mercado e as suas estratégias de crescimento, bem como a credibilidade e a experiência da equipe de gestão. É fundamental que esse plano seja o mais realista possível nas suas projeções.

Plano de crescimento/expansão ou *later stage plan*: voltado para aquelas empresas que já trilharam um caminho no mundo corporativo e desejam crescer a partir de um novo produto, um novo modelo de gestão, um negócio secundário ou novos canais de vendas, por exemplo. Esse tipo de plano pode

ser realizado dentro ou fora da organização, variando de acordo com o objetivo que se deseja atingir — por exemplo, a procura de novos financiamentos, novos nichos. Ele foca em uma área específica da empresa/negócio. Ele também pode apenas orientar as linhas de crescimento pretendidas, como o lançamento de um produto. A estrutura desse tipo de plano deverá explicar a nova ideia como um negócio independente do previamente estabelecido. Normalmente, esses planos são documentos internos com a estrutura de um *startup plan*, partem da experiência já adquirida pela empresa e aprofundam as análises e projeções, assim, enquadrando um novo projeto e/ou ideia.

Plano de reestruturação ou *turn around plan*: baseia-se, também, no formato de plano de negócio sumário, similar ao plano de negócios inicial; porém, é utilizado para reestruturar a parte operacional ou estratégica da empresa, a fim de mudar a realidade atual. Concentra sua estrutura na identificação dos problemas e nas respectivas soluções, por meio de alterações de estratégia. Deve ser rico em detalhes e com definições claras das estratégias futuras. Faz-se indispensável identificar os pontos fracos da empresa em determinado momento e setor, além de apontar as possíveis causas internas e externas dos mesmos. Deve-se, também, considerar as *expertises* da equipe de gestão e uma ideia concisa da forma de reformulação do plano financeiro da empresa. Deve conter um plano de implementação detalhado e concreto, tendo em vista que tem como finalidade modificar a realidade já existente. Para que esse plano seja iniciado de forma eficaz, deve-se fazer um diagnóstico do negócio e definir, dessa maneira, qual tipo de remodelagem a gestão deseja realizar, seja ela financeira, mercadológica, estratégica, operacional etc.



Fique atento

Todo plano de negócios inclui um sumário básico com algumas seções obrigatórias; são elas:

- sumário executivo;
- produtos e serviços;
- análise de mercado;
- plano de *marketing*;
- plano operacional;
- plano financeiro.

Existem alguns modelos de reestruturação mais recorrentes, como a **reestruturação geral**, quando se constata a perda de espaço no mercado pelos concorrentes, ocasionando a perda de reconhecimento e posicionamento de mercado. Para tais mudanças, toda a estrutura organizacional deve participar do processo. Já a reestruturação estratégica é mais pontual.



Link

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) possui um conteúdo bastante didático, que auxilia a elaborar um plano de negócios passo a passo.

<https://qrigo.page.link/6qe8o>

Além desses tipos principais, existem algumas variações ou categorizações secundárias que poderão assumir diferentes funções e papéis na empresa. São elas:

- plano estratégico;
- plano interno;
- plano operacional.

Deve-se levar em conta também que um plano de negócios é flexível, ou seja, adaptável às particularidades de cada empresa. Nesse sentido, o segmento de atuação da empresa conta muito para o modelo final do plano. Uma empresa varejista do ramo de alimentação, por exemplo, vai ter características e necessidades distintas de um *e-commerce* de eletroeletrônicos, que também se distancia do modelo de negócios de uma empresa de peças mecânicas, cujo cliente final é outra empresa. As diferenças estarão presentes em vários quesitos, como: relacionamento com fornecedores, tipo de investimento, modelo de operações, canais de vendas, preço, ciclo de vida do produto, segmentação do público-alvo, entre outros. Ou seja, esses aspectos vão impactar tanto no plano operacional como no estratégico e no plano de *marketing*. Pode-se afirmar que o plano é “[...] com frequência uma integração de planos funcionais, como os de *marketing*, finanças, produção e recursos humanos” (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014, p. 155).

O plano de negócios também pode variar quanto ao volume e detalhamento em seu modelo de apresentação.

- **Miniplano:** apresenta somente uma seção do plano e tem objetivo bastante específico. É ideal para centralizar somente o sumário executivo ou ainda abordar apenas uma área, como o plano financeiro ou as estratégias de *marketing*.
- **Plano parcial:** é uma versão compacta do modelo completo e ajuda na apresentação em reuniões de captação de recursos ou para o time de vendas, por exemplo.
- **Plano completo:** plano bastante detalhado, em linguagem formal, que atende a todos os aspectos da empresa. Pronto para ser consultado por todos os sócios e gestores da empresa. Ele também vai guiar as reformulações e atualizações que procederem.



Fique atento

A escolha do tipo de plano de negócios mais adequado à empresa depende de múltiplos fatores, como o segmento, o estágio de amadurecimento e os objetivos de expansão ou reestruturação, que vão determinar a direção e o futuro da empresa.

2 Similaridades e diferenças

Agora que você conheceu os diferentes tipos de planos de negócios, vamos avançar na análise de cada um deles. Para começar, toda empresa deve ter desde a sua ideação um plano de negócios. É ele que vai mostrar a viabilidade e os pontos que precisam ser ajustados na empresa, bem como ressaltar o que seu empreendimento apresenta de mais competitivo e aquilo que o diferencia das outras empresas existentes no mesmo segmento.

Uma questão a se atentar é a crença de que a sua empresa “era tudo o que faltava no mercado”. Essa afirmação geralmente esconde o desconhecimento sobre a concorrência, que deve sempre receber um olhar atento toda vez que se realiza uma análise de mercado, que se cria um produto novo ou que se muda o posicionamento da empresa. Da mesma forma, criar uma empresa nova não exige que ela seja totalmente inovadora. O exercício fundamental

aqui é avaliar com segurança e com clareza a quem de fato a sua empresa atende, qual lacuna preenche e qual é o seu propósito.

Por isso, o ponto de maior convergência em todo modelo de plano de negócios é fazer perguntas. Colocar-se não só no lugar do empreendedor, mas também do fornecedor e do cliente final é fundamental para encontrar a direção do seu negócio. A qual necessidade ou desejo esse produto ou serviço atende? Onde será encontrado? O que motiva os colaboradores? Por que investir no seu negócio?

Antes de tudo, um plano de negócios é uma ferramenta de planejamento, que está sempre sendo aprimorada. Além de ser importante para traçar os objetivos e alavancar o negócio, ele é necessário para o controle dos processos e dos resultados. Por isso, dizemos que, além da função de planejamento, ele também é um instrumento importante de avaliação.

Cecconello e Ajzenal (2008) abordam a diferença entre o plano de negócios para uma nova empresa, que busca construir conhecimento para o estudo de viabilidade, e uma empresa existente no mercado, que aproveita boa parte dos conhecimentos consolidados que ela possui. No caso da nova empresa, tudo tem que ser feito. Já empresa existente precisa compreender o contexto vigente e, com uma visão crítica da realidade, buscar novas oportunidades, a fim de suprimir as fragilidades até então não constatadas.

A avaliação do negócio é o estágio de maior destaque para as empresas que necessitam do plano de crescimento, por exemplo. Duas situações distintas podem se beneficiar do plano:

- aquela em que a empresa está tendo mais perda do que ganho, com dificuldades de sustentabilidade, e vê como uma saída mudar algo no produto ou até relançá-lo, ou mesmo ampliar os meios de divulgação, reposicionar um produto, afetando o preço, por exemplo;
- aquela em que a empresa está em expansão e precisa de uma ferramenta para estruturar a mudança.

No primeiro caso, a empresa pode apresentar o plano de crescimento focado na estratégia de *marketing*, por exemplo, podendo realizar mudanças em uma ou algumas das variáveis dos 4Ps (produto, preço, praça, promoção) do ***mix de marketing***. Já no segundo caso, é interessante abordar as diferentes possibilidades para uma empresa que esteja em expansão: ela pode ter escolhido abrir filiais, criar uma rede de franquias, alcançar mercado internacional, incorporar outras empresas, ampliar os canais de vendas para o *e-commerce*, entre outras possibilidades. Nesse estágio, o empreendedor já tem experiência

de um negócio bem-sucedido e precisa demonstrar que a empresa está pronta para novos caminhos. A diferença aqui é a profundidade e o conhecimento do negócio.

É preciso, além de preencher o sumário básico informado anteriormente, desenvolver estudos que viabilizem a expansão. Nesse estágio, o plano não é apenas informativo e estruturante, mas também um documento importante de persuasão. Seja para um investidor anjo envolvido no negócio, grupos de investidores internacionais, novos sócios, ou mesmo para o time de colaboradores e vendedores da marca, é imprescindível a mensuração das possibilidades traçadas no plano. Ou seja, falamos aqui também de prospecção do negócio, que consiste em ter uma visão de longo prazo com a experiência do que já foi investido.

O plano de reestruturação, por sua vez, se diferencia pelo *status* do negócio: ele não está em vantagem no mercado. Uma possibilidade é que a empresa esteja em troca de segmento, tenha passado por forte redução de custos, mudança de sócios e diretor executivo, reestruturação para se manter competitiva ou, até mesmo, que esteja em recuperação judicial após decretar falência. Em todo caso, é necessário um plano para conter tais dificuldades, uma mudança profunda na empresa. Nesse plano, há bastante semelhança com o plano inicial, principalmente quando a reestruturação é quase total. Mas a vivência do negócio e a necessidade de tomar decisões diferentes fazem desse plano algo singular. Além de descrever o que vai mudar na empresa, como no produto ou serviço, nas estratégias de comercialização, ou por meio da troca de fornecedores, da mudança ou expansão de segmento, é preciso demonstrar como o problema será superado, seja ele financeiro, operacional ou estrutural. Ou seja, é preciso que o plano inclua garantias sobre seu planejamento. De forma sucinta, a semelhança com o plano de crescimento é quanto ao recurso de avaliação do plano.



Link

O Sebrae e a Endeavor Brasil prepararam um *quiz check-up* para que você preencha com o perfil do negócio e analise os problemas existentes. Acesse o *link* a seguir e confira.

<https://qrqo.page.link/UMbha>

3 A escolha do plano

Dornelas (2011) afirma que não existe um modelo padrão de plano, uma vez que cada empreendimento tem suas peculiaridades e diferenças. Assim, cada plano é desenhado de acordo com os objetivos e as atividades que serão executadas pela futura empresa ou pela já estabelecida, seja ela de pequeno, médio ou grande porte e de segmentos diversos. Para Cecconello e Ajzentel (2008), dentre os motivos que levam as empresas a fecharem as portas, destacam-se a falta de experiência no ramo, o pouco tempo dedicado ao estudo de viabilidade do negócio, a falta de planejamento da abertura, os descuidos na administração, a pouca dedicação e a estrutura inadequada.

Deve-se observar a perspectiva de para quem é direcionado o plano de negócios, podendo ser para o próprio empreendedor, o setor de *marketing* ou o investidor (HISRIC; PETERS; SHEPHERD, 2014). De acordo com Dornelas (2011), são muitos os segmentos que podem se beneficiar de um plano de negócios. Salim *et al.* (2005) afirmam que a visão do plano de negócio vai depender do ciclo de vida em que a empresa se encontra. Na *startup*, tudo tem que ser construído, enquanto, nas demais empresas, já existe algo a partir do qual será feito um novo plano.

- Perspectiva do empreendedor: entende mais do que ninguém sobre o que a empresa oferece de produtos, serviços e tecnologias, bem como a sua trajetória; o plano de negócios interessa aos sócios da empresa, além de possuir utilidade interna na empresa.
- Perspectiva do *marketing*: vê o empreendimento pelos olhos do cliente, observa o mercado, considera a viabilidade, a aceitação, como entrar na praça, selecionar os melhores canais de venda e expandir a divulgação e o alcance do negócio. Trabalha não somente com a imagem da empresa, mas também domina as variáveis do negócio (preço, praça, produto, promoção). Muitas vezes, o empreendedor não tem clareza sobre essas competências e necessita desde o início consultar esse suporte.
- Perspectiva do investidor: não basta o empreendedor planejar todo o negócio, estudar o ramo e o mercado, planejar o *marketing* e as vendas, se quem ele precisa não “comprar a ideia”. É preciso sintonia entre o empreendedor e os agentes investidores, para que o negócio encontre viabilidade e siga o roteiro proposto pelo plano de negócios. É indispensável, sobretudo, garantir a sustentabilidade financeira.

Competências do empreendedor

Para Zampier e Takahashi (2011), algumas competências são essenciais de serem desenvolvidas pelo empreendedor ao escolher e elaborar o plano de negócios mais adequado à sua empresa.

- Capacidade analítica — compreende analisar com criticidade e em profundidade o mercado, a viabilidade (tanto de empenho próprio como financeira), o produto ou serviço, a demanda etc.
- Pesquisa — é a principal ferramenta para desenvolver qualquer negócio. É preciso estimular a curiosidade, conhecer o cliente e o mercado, ter um olhar externo sobre a empresa, adquirir ferramentas que tornem seu produto ou serviço uma boa experiência para o cliente. Dados e informação, atualmente, são os bens mais valiosos de toda empresa.
- Escuta — essa competência colabora para o desenvolvimento de todas as outras. Todo negócio parte de um desejo de sucesso, mas ele é sempre colaborativo. É preciso, portanto, estar aberto para *feedbacks* e escutar tanto clientes como colaboradores e investidores da indústria. Também é preciso ter um olhar global para as transformações da economia e da indústria.
- Projeção da realidade — é necessário ter uma projeção real do negócio, ainda que ele seja fruto de um desejo individual. Não adianta lançar um negócio sem conseguir prever seu desenvolvimento a longo prazo. A maioria das empresas não passa do primeiro ano de negócio por falta de projeção e planejamento.



Link

Um dos artifícios utilizados no plano de negócios é a matriz SWOT (dos termos em inglês *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats*, ou forças, fraquezas, oportunidades e ameaças). Leia mais sobre a matriz SWOT, acessando o *link* a seguir.

<https://qrqo.page.link/GWF2q>



Referências

CECCONELLO, A. R.; AJZENTAL, A. *A construção do plano de negócio*. São Paulo: Editora Saraiva, 2008.

DAHER, E. *Gestão estratégica*. Londrina: Eduei, 2019.

DORNELAS, J. C. A. *Plano de negócios: seu guia definitivo: o passo a passo para você planejar e criar um negócio de sucesso*. Rio de Janeiro: Campus, 2011.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, A. D. *Empreendedorismo*. 9. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

SALIM, C. S. *et al. Construindo planos de negócios*. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

ZAMPIER, M. A.; TAKAHASHI, A. R. W. Competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora: modelo conceitual de pesquisa. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 9, n. 1, p. 564-585, 2011. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512011000600007&lng=pt&tlng=pt. Acesso em: 17 fev. 2020.

Leituras recomendadas

BERNARDI, L. A. *Manual de plano de negócio: fundamentos, processos e estruturação*. São Paulo: Atlas, 2009.

DORNELAS, J. C. A. *Empreendedorismo: transformando ideias em negócio*. 2. ed. São Paulo: Campus, 2005.

LACRUZ, J. A. *Plano de negócio: passo a passo*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.



Fique atento

Os links para sites da web fornecidos neste capítulo foram todos testados, e seu funcionamento foi comprovado no momento da publicação do material. No entanto, a rede é extremamente dinâmica; suas páginas estão constantemente mudando de local e conteúdo. Assim, os editores declaram não ter qualquer responsabilidade sobre qualidade, precisão ou integralidade das informações referidas em tais links.

Encerra aqui o trecho do livro disponibilizado para esta Unidade de Aprendizagem. Na Biblioteca Virtual da Instituição, você encontra a obra na íntegra.

Conteúdo:



SOLUÇÕES
EDUCACIONAIS
INTEGRADAS