

PROCESSO DE NEGÓCIOS E EMPREENDEDORISMO

CAPÍTULO 4 - O QUE MAIS DEVE TER NO PLANO DE NEGÓCIOS?

Priscila Nesello

INICIAR

Introdução

Neste capítulo, você irá estudar os temas: plano de marketing, plano operacional e financeiro, apresentação do plano de negócios e perfil empreendedor. Além disso, será feita uma diferenciação dos tipos de perfis empreendedores e você aprenderá a avaliar em qual melhor se encaixa.

O marketing é um processo gerencial realizado para atender as necessidades e os desejos das pessoas. Mas para que isso seja feito de forma precisa, devem ser avaliadas a história, a cultura, os hábitos, as tradições, as crenças, os medos e as necessidades do público-alvo. No âmbito do plano de negócios, essas questões são tratadas no plano de marketing. É um documento gerado a partir do estudo detalhado do produto, preço, distribuição, promoção e plano de vendas. A estrutura da empresa será definida no plano operacional, que irá abordar questões como o arranjo físico da organização, sua capacidade produtiva, comercial e de prestação de serviços, seus processos operacionais e necessidade de pessoal. O plano de negócios trata de questões estratégicas, táticas e

operacionais, que fornecerão subsídios para a análise econômico-financeira. O plano financeiro e a construção de cenários esclarecem o posicionamento estratégico da empresa e fazem uma projeção do futuro do negócio.

Para começar este estudo, faremos algumas reflexões importantes, para que possa integrar os conhecimentos teóricos adquiridos com as necessidades práticas da construção de um novo negócio. Como determinar a forma como produtos/serviços serão oferecidos no mercado? Que tipo de estrutura a empresa deve possuir para gerar os resultados esperados? Quais os recursos necessários para iniciar o novo negócio? Como avaliar se vale a pena abrir o negócio?

A partir dessas reflexões, você entenderá a importância do plano de marketing, operacional e financeiro na estruturação do plano de negócios de um empreendimento. E para completar veremos também como apresentar o plano de negócios e os diferentes perfis empreendedores.

Boa leitura!

4.1 Plano de Marketing

De acordo com Biagio (2012), o plano de marketing vai definir como a empresa irá se posicionar para levar seus produtos ao consumidor. Quando falamos em produtos, subentende-se também serviços oferecidos ou resultados gerados para os clientes. O plano de marketing fará com que a empresa pense em como vai demonstrar sua oferta de valor para o mercado, fazendo com que ao despertar a atenção e o desejo de compra dos consumidores, seus produtos sejam conhecidos.

Para que isso ocorra, o primeiro passo é posicionar nossos produtos no mercado. Uma técnica que pode ser utilizada é a matriz BCG (ZAVADIL, 2013). A matriz leva esse nome, pois foi desenvolvida pela empresa de consultoria americana *Boston Consulting Group*, em 1970.

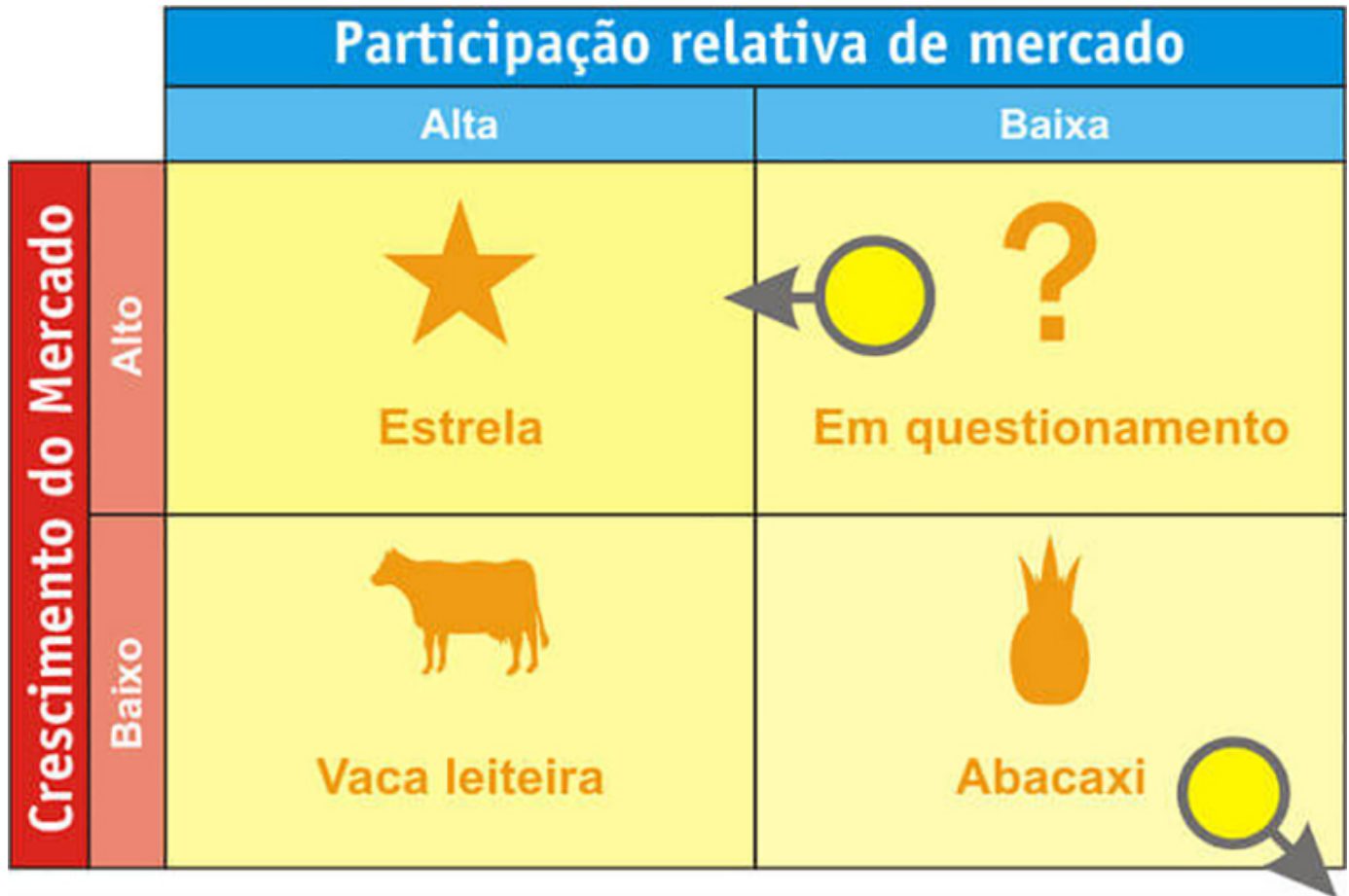


Figura 1 - Matriz BCG e os produtos estrela, dúvida, vaca e abacaxi, de acordo com o crescimento e a participação relativa de mercado. Fonte: ENDEAVOR BRASIL, 2015, online.

A matriz leva em consideração o crescimento de mercado para uma determinada linha de produtos em comparação com a participação relativa do produto nesse mercado. O posicionamento dos produtos do empreendimento em relação às variáveis leva a uma classificação de quatro tipos:

- produtos estrela: possuem alta participação em mercados de alto crescimento. São produtos autossustentáveis e que geram alto volume de receitas;
- produtos dúvida: possuem baixa participação em mercados de alto crescimento. Estão relacionados a novos negócios e geram uma venda pequena;
- produtos vaca leiteira: possuem alta participação em mercados de baixo crescimento. São produtos já estabelecidos, que geram boa receita;
- produtos abacaxi: possuem baixa participação em mercados de baixo crescimento. Demandarão altos investimentos e receitas duvidosas.

A classificação BCG possibilita determinar a estratégia de marketing do produto do empreendimento. Isso é feito utilizando o composto de marketing formado por 4Ps: produto, preço, praça e promoção. A definição desses elementos será a base para a construção do plano de marketing, que é uma das partes do plano de negócios.

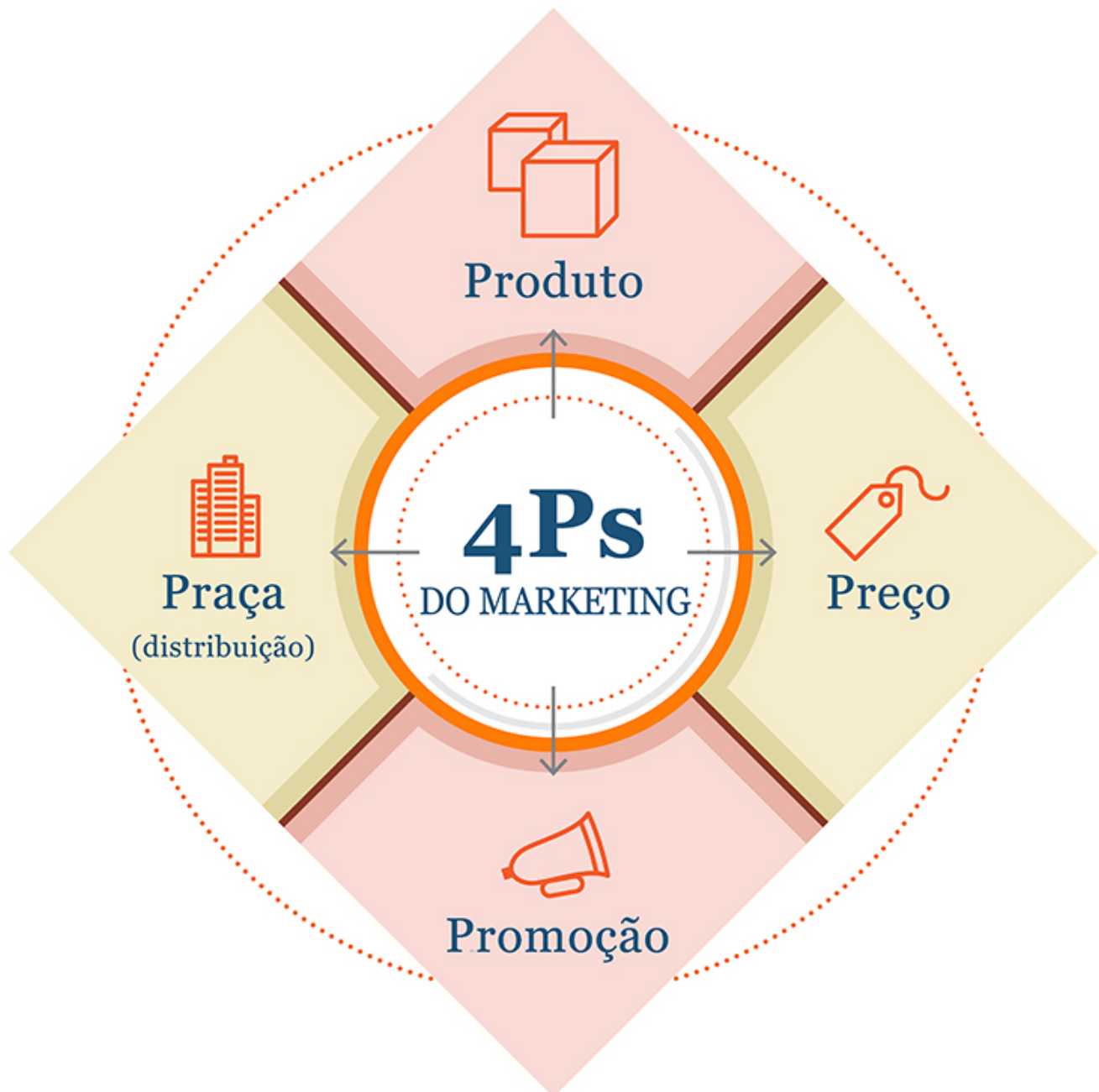


Figura 2 - O composto de marketing é formado pela combinação de quatro elementos utilizados para atingir determinados objetivos: produto, preço, praça e promoção. Fonte: PixelSurface, Shutterstock, 2018.

Vamos agora conhecer as características de cada um dos elementos.

4.1.1 Os 4Ps

A análise do composto de marketing inicia com a definição do produto, realizada para que a empresa possa apresentar sua ideia a possíveis investidores. Isso é feito por meio do mapeamento da concorrência, para podermos nos inteirar dos erros e acertos cometidos pelos concorrentes e para avaliar se a nossa estratégia é diferente daquela já existente no mercado (BIAGIO, 2012). Além disso, devemos nos preocupar com questões relacionadas aos direitos de propriedade, marca, logotipo e se existe alguma patente já registrada para a nossa ideia. Também devemos listar as vantagens e desvantagens do produto que será proposto. Segundo Madruga (2015), a definição do produto abarca ainda outros aspectos:

- desenvolver e testar novos produtos no mercado;
- alterar produtos existentes;
- identificar e eliminar produtos não alinhados às necessidades dos consumidores;
- criar nomes e formular políticas de marcas;
- definir garantia de produto;
- planejar o *design* de embalagens.

De acordo com Zavadil (2013), para a definição de preço devemos levar em conta que os produtos precisam gerar a receita necessária para cobrir os custos e gerar lucro. Contudo, o preço também não pode ser muito diferente do praticado pela concorrência, exceto se o produto possuir um diferencial competitivo reconhecido como valor pelos clientes. Para Madruga (2015), a definição do preço envolve:

- verificar e analisar preços dos concorrentes;
- formular e desenvolver políticas de preço;
- elaborar métodos para definir preços;
- criar política de descontos para diferentes segmentos de compradores;
- desenvolver política para diferentes condições de vendas.

A definição do preço requer que seja feita uma avaliação do mercado, do segmento de atuação, dos clientes e suas necessidades. Além disso, devemos considerar o volume projetado de vendas. Isso porque, mesmo que o preço definido para o produto gere pouca margem, o volume de vendas projetado pode compensar a diferença e ainda torná-lo vantajoso.

VOCÊ QUER LER?

O autor Seth Godin já publicou 18 livros, incluindo *best-sellers* internacionais, lançados ao todo em 35 países. Entre seus principais livros está “A Vaca Roxa” (GODIN, 2003) considerado um dos maiores clássicos do marketing. O livro mostra que, com tantas informações à disposição, precisamos mais do que uma simples propaganda para que as pessoas optem por nossos produtos (MORAES, 2017). Para saber mais sobre o autor, suas publicações e trabalhos, acesse: <<https://marketingdeconteudo.com/seth-godin/> (<https://marketingdeconteudo.com/seth-godin/>)>.

O próximo “P” é a praça, ou distribuição, e consiste no local onde a empresa será instalada. Para tomar essa decisão, devemos levar em conta fatores como segurança, rapidez e qualidade. Segundo Madruga (2015), ao analisar como um produto vai ser distribuído, nos deparamos com a possibilidade de utilizar diferentes canais, como:

- canais de marketing: conjunto de processos que permite a circulação de produtos, recursos e informações entre produtores e consumidores;
- distribuição física: movimentação de produtos. Existem canais de distribuição física e de serviços.

Os canais de marketing podem ser divididos em canais de comunicação, canais de vendas e canais de relacionamento. São exemplos de canais de comunicação: transmissão e recepção de mensagens (jornais, revistas, rádio, TV, telefone e internet); de canais de vendas: realização de transações com compradores potenciais; de canais de relacionamento: internet e *call centers*, superam as limitações tradicionais dos outros canais.

As estratégias de distribuição também devem ser definidas. Por exemplo, a distribuição exclusiva considera apenas um estabelecimento de vendas em uma região; a distribuição seletiva considera vários estabelecimentos que vendem; e a distribuição intensiva considera a venda do produto no maior número possível de estabelecimentos.

É importante conhecer as preferências dos clientes antes de optar por um canal ou outro. Se a opção for a loja física, temos que pensar nas diferentes formas de acesso do consumidor. Locais com grande fluxo de pessoas são interessantes para que o consumidor possa conhecer os produtos. Já se o produto tiver um diferencial competitivo, é interessante posicioná-lo próximo de concorrentes, facilitando a comparação e a escolha pela sua empresa. Madruga (2015) esclarece que a definição da praça ainda envolve:

- analisar diferentes canais de distribuição;
- desenhar canais de distribuição apropriados;
- criar centros de distribuição;
- formular e implementar padrões de utilização eficiente de produtos;
- controlar estoque;
- analisar meios de transporte;
- minimizar o custo de distribuição;
- estudar possíveis localizações para fábricas e lojas.

O “P” da promoção se refere às ações que serão tomadas para que o cliente saiba da existência da sua empresa, dos produtos e dos benefícios que ele irá obter adquirindo-os. Uma das formas de executar esse processo é por meio da propaganda, publicidade, promoção de vendas e a venda pessoal. Na visão de Madruga (2015), a promoção irá envolver:

- definir os objetivos da empresa em relação à promoção;
- determinar os principais tipos de promoção que a empresa irá utilizar;
- selecionar e programar a propaganda em mídias disponíveis;
- criar mensagens de propaganda;
- mensurar a eficácia das campanhas promocionais;
- desenvolver a equipe de vendedores;

- definir práticas de remuneração para vendedores;
- definir áreas de vendas;
- planejar e implementar ações para promoção de vendas;
- elaborar e divulgar conteúdo publicitário;
- integrar a mensagem transmitida pelas campanhas promocionais.

Porém, antes de pensar em recursos de promoção, precisamos focar no nosso público-alvo. A segmentação de consumidores em grupos similares, para formulação de programas de marketing específicos, é feita por meio do estudo dos comportamentos dos consumidores. Para realizar essa classificação, é comum utilizarmos os seguintes termos (MADRUGA, 2015):

- **públicos-alvo (consumidores):** possuem similaridades em termos de necessidades, expectativas e demandas;
- **mercados de massa:** possuem necessidades semelhantes e típicas de mercados não segmentados, com grandes contingentes de consumidores;
- **segmentos de mercado:** possuem similaridade em termos de alguns atributos, como preço e qualidade, reagindo de maneira parecida aos planos de marketing;
- **nichos de mercado:** possuem necessidades específicas, não atendidas pelos concorrentes, que proporcionam ganhos adicionais;
- **consumidor individual:** possuem especificidades psicológicas, que podem ser segmentadas com técnicas que permitem conhecer hábitos e comportamentos individuais.

A partir dessa categorização, iremos definir como divulgar nossos produtos de acordo com os perfis identificados. A divulgação eficaz não necessariamente tem que ser onerosa para a empresa, portanto temos que pensar em opções que proporcionem um bom custo/benefício. Temos alguns exemplos como: catálogos, *newsletter*, mala direta, *call center*, campanhas de incentivo, campanhas de fidelidade, concursos, anúncios em classificados, anúncios dirigidos, em massa, *outdoors*, participação em feiras, entre outros.

VOCÊ SABIA?

A internet é um recurso muito utilizado atualmente para impulsionar a abordagem de marketing. O marketing digital ajuda as pessoas a encontrarem seus produtos, o que pode ser feito por meio de: *websites*, buscadores, redes sociais, convergência das estratégias e métricas de performance (REDAÇÃO PEGN, 2015). Para saber mais acesse o assunto, acesse: <<https://revistapegn.globo.com/Dia-a-dia/noticia/2015/05/5-dicas-de-marketing-digital-para-impulsionar-seu-negocio.html> (<https://revistapegn.globo.com/Dia-a-dia/noticia/2015/05/5-dicas-de-marketing-digital-para-impulsionar-seu-negocio.html>)>.

Devemos também lembrar que a interação tem o objetivo de fixar a marca e atingir o maior número possível de pessoas. De acordo com Madruga (2015), ao pensar em promoção, o empreendedor deve decidir sobre: o objetivo da propaganda – informar, persuadir, lembrar; o orçamento – quais os recursos disponíveis para esta finalidade; a mensagem – planejar e implementar uma estratégia eficiente para a mensagem que será transmitida; a mídia – escolher qual tipo de mídia será utilizada e o período de exposição; e a avaliação dos resultados – resultados de vendas antes, durante e depois da propaganda ter sido realizada.

Para a elaboração do plano de marketing, o empreendedor irá agrupar todas as informações referentes ao composto de marketing, descrevendo os principais produtos (a serem fabricados, revendidos ou serviços prestados); o preço que o consumidor está disposto a pagar pelo que será oferecido; as estratégias de promoção e divulgação utilizadas; as formas de comercialização e distribuição; e as considerações sobre o ponto (localização) do empreendimento. Muito bem, seguindo nosso estudo, vamos agora aprender como elaborar o plano operacional e financeiro.

4.2 Plano Operacional e Financeiro

No plano de negócios, o plano operacional está relacionado à forma de operação da empresa (BIAGIO, 2012). Ele irá considerar como se dá o gerenciamento do negócio, a produção, distribuição e controle dos produtos e serviços e o perfil profissional necessário para a execução do trabalho. No plano operacional, estará

descrito de forma clara como a empresa realizará o trabalho, como cuidará da qualidade de seus produtos e processos, como utilizará equipamentos e recursos, como se relacionará com as pessoas que fazem parte do quadro de colaboradores e como controlará os seus custos.

4.2.1 Elaborando o plano operacional

Considerando os componentes do plano operacional, vamos iniciar pensando no *layout* ou arranjo físico. Como organizar fisicamente a empresa de forma a contemplar todos os seus processos e recursos? A organização do *layout* irá proporcionar uma série de benefícios como: aumento da produtividade, diminuição do desperdício e retrabalho, facilidade na localização de produtos e melhorias na comunicação entre as pessoas e equipes. De acordo com Laugen e Martins (2015), o *layout* pode ser organizado de diversas formas, sendo os tipos mais comuns: arranjo físico posicional ou fixo (ferramentas, pessoas e materiais ficam em volta do projeto, que seria o produto), arranjo físico por processos (apresenta centros de trabalho agrupados de acordo com a função que desempenham), arranjo físico celular (os recursos transformados encontram-se em uma parte específica da operação, juntamente com os seus recursos transformadores), arranjo físico por produto (localiza fisicamente os recursos de transformação, enquanto as máquinas estão fixas) e arranjo físico misto (combina elementos de diversos tipos de arranjos).

Também temos que pensar na capacidade produtiva/comercial/serviços. A capacidade física instalada é o quanto pode ser produzido ou quantos clientes podem ser atendidos com a estrutura existente para que seja possível diminuir ociosidade e/ou evitar o desperdício (ROSA, 2013). Aqui as perguntas que devem ser respondidas são: qual a capacidade máxima de produção e comercialização? Qual será o volume de produção e comercialização iniciais?

O próximo passo são os processos operacionais. De acordo com Jesus e Macieira (2014), um processo é a forma como um negócio consome recursos para gerar produtos e serviços. Ao entender os processos de negócio, a empresa tem condições de saber o tipo e a quantidade de recursos necessários para criar valor para clientes e outras partes interessadas. Estes recursos são humanos, materiais, financeiros e tecnológicos.

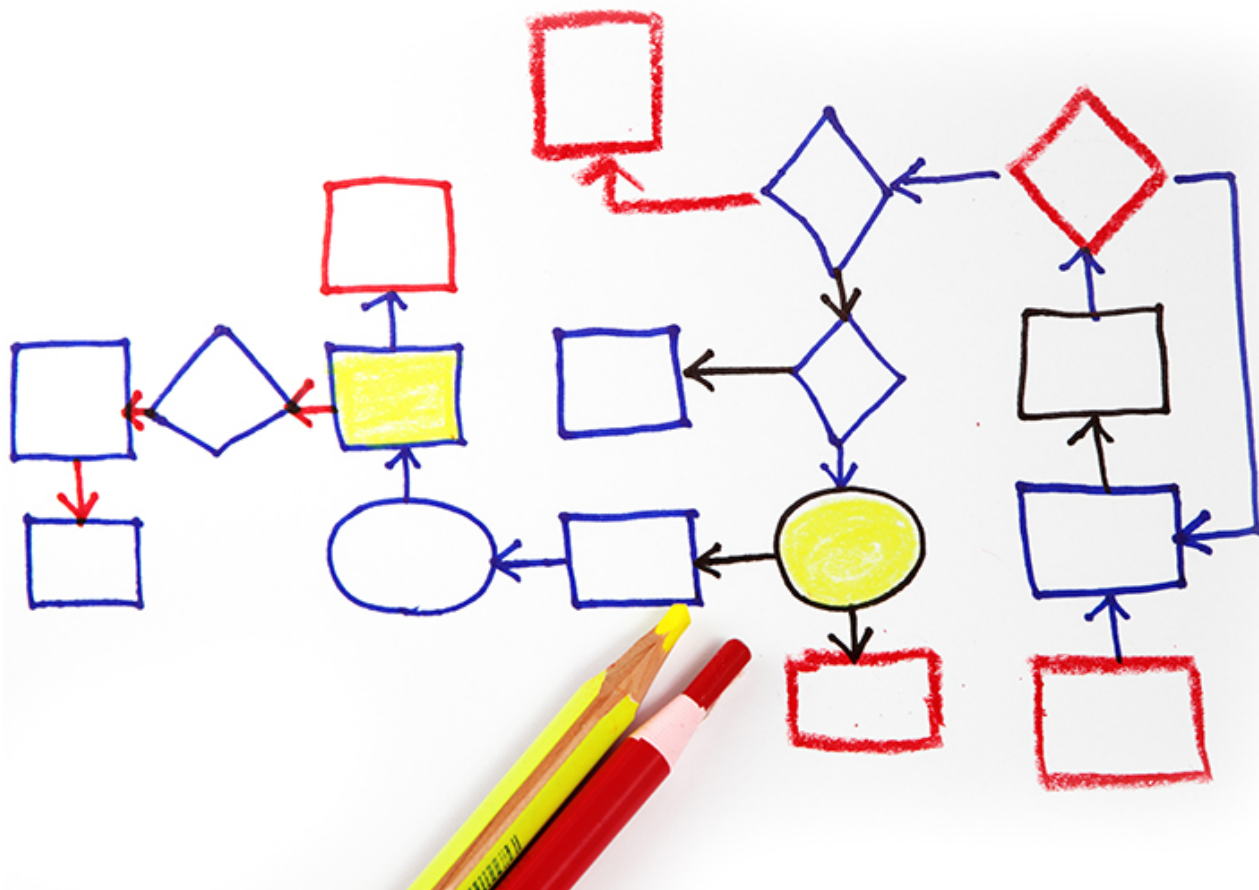


Figura 3 - No plano operacional, os diagramas de processos ajudam a pensar em quais serão os processos, as tarefas e atividades do empreendimento. Fonte: RAGMA IMAGES, Shutterstock, 2018.

Com o levantamento dos processos, a próxima etapa para geração do plano operacional é estimar a necessidade de pessoal. Esse levantamento deve ser realizado considerando as competências necessárias nas pessoas para o desempenho de suas funções. É comum que sócios ou mesmo familiares sejam encaixados em determinadas atividades. Isso é feito por obrigação, ou porque o sócio contribuiu financeiramente e por isso é oferecida uma função na empresa. Ao agir dessa forma, cometemos um erro, pois o empreendedor deve identificar as necessidades de competências, para então buscar as pessoas mais apropriadas e não o contrário. Também pode ocorrer de a pessoa necessária para a execução de determinada atividade não estar disponível no mercado. Nessa situação, quem tiver o perfil mais próximo do ideal deve ser contratado e suas competências devem ser desenvolvidas por meio de capacitações. Ao final do levantamento da necessidade de pessoal, pode ser gerado um organograma, isto é, uma estrutura analítica que expõe as ações hierárquicas dentro de uma empresa, considerando os diferentes setores, unidades funcionais, cargos e a comunicação entre eles. Por fim, todas essas informações são agrupadas, consolidando o plano operacional.

4.2.2 Elaborando o plano financeiro

No plano de negócios, o plano financeiro determina qual será o investimento total necessário para iniciar o empreendimento. O investimento total é formado pelo levantamento de: investimentos fixos, capital de giro e investimentos pré-operacionais.

O investimento fixo consiste nos recursos necessários para a obtenção de equipamentos, máquinas, móveis, utensílios, ferramentas, veículos e outros ativos que serão adquiridos para a operação (ROSA, 2013). Além disso, temos que avaliar as fontes de recursos que representam o capital necessário para a criação da empresa, podendo ser fontes próprias ou de terceiros.

Investimentos fixos			
Descrição	Qtde.	Valor unitário	Total
Descrever máquinas e equipamentos	1	100,00	100,00
Descrever móveis e utensílios	1	100,00	100,00
Descrever veículos	1	100,00	100,00
Total dos investimentos fixos			300,00

Figura 4 - Planilha para o cálculo dos investimentos fixos de um empreendimento, contemplando o levantamento de máquinas, móveis e veículos. Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de ROSA, 2013.

O capital de giro são os recursos necessários para viabilizar a operação da empresa. Vai desde a compra de matérias-primas e insumos, financiamento de vendas, até o pagamento de despesas. Para calcular o capital de giro, primeiramente, devemos considerar a estimativa de estoque inicial, prazo médio das vendas e compras e a necessidade média de estoques.

Capital de giro

1. Estimativa de estoque inicial			
Descrição	Qtde	Valor unitário	Total
Matéria-prima 1	1	100,00	100,00
Matéria-prima 2	1	100,00	100,00
Matéria-prima 3	1	100,00	100,00
Total dos investimentos fixos			300,00
2. Prazo médio das vendas e compras			
Prazo médio de vendas	%	Número de dias	Média ponderada em dias
À vista	10	0	0
A prazo (1)	40	30	12
A prazo (2)	50	60	30
Prazo médio total			42
Prazo médio de vendas	%	Número de dias	Média ponderada em dias
À vista	20	0	0
A prazo (1)	50	30	15
A prazo (2)	30	60	18
Prazo médio total			33
Necessidade média de estoques			Número de dias
			5
3. Necessidade líquida de capital de giro em dias			
			Número de dias
Recursos da empresa fora do seu caixa			
1. Contas a receber – prazo médio de vendas			42
2. Estoques – necessidade média de estoques			5
Subtotal 1 (Item 1 + 2)			47
Recursos de terceiros no caixa da empresa			
3. Fornecedores – prazo médio de compras			33
Subtotal 2			33
Necessidade líquida de capital de giro em dias (Subtotal 1 – Subtotal 2)			9
Caixa mínimo			
1. Custo fixo mensal (gastos que não alteram em função do volume de produção)			5.000,00
2. Custo variável mensal (gastos que alteram em função do volume de produção)			10.000,00
3. Custo total da empresa (item 1 + 2)			15.000,00
4. Custo total diário (item 3 ÷ 30)			500
5. Necessidade líquida de capital de giro em dias (item 4 x 5)			9
Total caixa mínimo			4.500,00
Capital de giro			
Estoque inicial			300
Caixa mínimo			4.500,00
Total do capital de giro			4.800,00

Figura 3 - Fórmula para o cálculo do capital de giro, considerando estoque inicial, prazo médio das vendas e compras e caixa mínimo. Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de ROSA, 2013.

Na Figura acima, a maioria dos campos é estimado ou calculado. Em específico, o custo fixo mensal é calculado com base nos gastos que não se alteram em função do volume de produção ou vendas. São eles: aluguel, condomínio, salários e encargos, taxas, depreciação e outros. Já os custos variáveis são calculados com base em estimativas de faturamento, matérias-primas, custos de comercialização, mão de obra e depreciação. Em relação às estimativas de faturamento, você pode considerar os preços praticados pela concorrência e/ou a estimativa do quanto os clientes potenciais estariam dispostos a pagar pelos seus produtos/serviços. Essa estimativa deve ser feita para um período de 12 meses. Outras estimativas necessárias para indústrias referem-se ao custo unitário de matéria-prima, materiais diretos e terceirizações. Devem ser feitas para cada tipo de produto fabricado e servem para apurar o custo unitário dos produtos ofertados. Temos também a estimativa que se refere aos custos de comercialização, que são os gastos com impostos e comissões de vendedores ou representantes. Essas despesas são classificadas como um custo variável, pois incidem diretamente sobre as vendas.

VOCÊ QUER LER?

O livro “Crash - Uma Breve História da Economia” (VERSIGNASSI, 2015) foi finalista do Prêmio Jabuti em 2012 e conta a história da economia desde a Grécia Antiga até o século XXI. Possui linguagem simples e didática e foco na realidade brasileira (MELLO, 2011).

De posse dessas estimativas, já é possível calcular o CMD – Custos com Materiais Diretos (indústria) e o CMV – Custo das Mercadorias Vendidas (comércio). Tanto o CMD quanto o CMV são calculados ao multiplicar a quantidade estimada de vendas pelo custo de fabricação ou aquisição e representam o valor que deverá ser baixado dos estoques com a efetivação das vendas.

As despesas com mão de obra são calculadas com base nos salários a serem pagos para os funcionários e demais encargos trabalhistas, como, por exemplo, FGTS, férias, 13º salário, INSS e outros. Você deve definir quantas pessoas são contratadas e aplicar o percentual relativo aos encargos, para então ter o custo total de mão de obra. Já a depreciação é calculada de acordo com os seguintes passos: considerar o valor das máquinas, equipamentos e utensílios; estimar a vida útil desses itens; e dividir o valor do bem pela vida útil. Este valor será a depreciação anual. Ao dividi-lo por 12 (meses), teremos a depreciação mensal.

Os investimentos pré-operacionais são os gastos realizados antes do início das atividades da empresa. São exemplos as despesas de legalização, obras civis e/ou reformas, divulgação, cursos e treinamentos. Com a estimativa dos investimentos fixos, capital de giro e investimentos pré-operacionais é possível conhecer o total a ser investido no negócio e o DRE – Demonstrativo dos Resultados do Exercício. O objetivo do DRE é determinar se o empreendimento irá operar com lucro ou prejuízo.

Descrição	R\$	%
1. Receita total com vendas	100.000,00	100%
2. Custos variáveis totais		
(-) Custos com materiais diretos e/ou CMV	30.000,00	30%
(-) Impostos sobre vendas	15.000,00	15%
(-) Gastos com vendas	5.000,00	5%
Subtotal	50.000,00	50%
3. Margem de contribuição (1 – 2)	50.000,00	50%
4. (-) Custos fixos totais	22.000,00	22%
5. Resultados operacional (lucro/prejuízo) (3 – 4)	28.000,00	28%

Figura 6 - O cálculo do Demonstrativo de Resultados do Exercício tem objetivo de apontar se o empreendimento irá operar com lucro ou prejuízo. Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de ROSA, 2013.

Dentro do plano financeiro também devemos mencionar alguns indicadores de viabilidade do novo negócio. Exemplos são: ponto de equilíbrio, lucratividade, rentabilidade e prazo de retorno do investimento (ROSA, 2013). O ponto de equilíbrio é o nível de vendas em que a receita se iguala aos custos totais da

empresa. O cálculo é feito pela divisão do custo fixo total pelo índice da margem de contribuição. A lucratividade avalia a geração de lucro líquido em relação às vendas e é calculada da seguinte forma: $(\text{lucro líquido} / \text{receita total}) \times 100$. A rentabilidade mede o retorno do capital investido dos sócios. É calculada da seguinte forma: $(\text{lucro líquido} / \text{investimento total}) \times 100$. O prazo de retorno do investimento é o tempo necessário para que o empreendedor recupere o que investiu no negócio. E é calculado da seguinte forma: $\text{investimento total} / \text{lucro líquido}$.

Agora que temos em mãos o plano de marketing, financeiro e operacional, vamos seguir para a próxima etapa: como apresentar nosso plano de negócio.

4.3 Apresentação do Plano de Negócio

A apresentação do plano de negócios tem o objetivo de fazer a venda do projeto para possíveis investidores. Para que essa apresentação tenha sucesso, devemos desenvolver um material claro e objetivo e estarmos preparados para expor todos os aspectos relevantes da nossa ideia. Em relação ao desenvolvimento do material, recomenda-se utilizar imagens, vídeos, demos, protótipos, entre outros. Isso porque ao apresentar nossa ideia de uma forma visual e aplicada, estamos facilitando a compreensão dos espectadores.

VOCÊ QUER VER?

O filme *O Discurso do Rei* (SEIDLER, 2010). mostra como George IV vence a gagueira e adquire autoconfiança para assumir a coroa britânica. Por meio de um método pouco convencional, Lionel Logue se coloca na posição de psicólogo e amigo, propondo exercícios e métodos para atingir o objetivo de fazer o futuro rei se tornar um grande comunicador da realeza.

Antes de iniciar a preparação do material também temos que pensar onde será realizada nossa apresentação, quais são os recursos disponíveis para tal (projektor, quadro branco, entre outros), quanto tempo temos disponível, quantas pessoas

irão assistir e qual o seu perfil (POLITO, 2011). De forma geral, recomenda-se utilizar 10 *slides* para 20 minutos de apresentação, considerando um tempo para perguntas. Temos que pensar em utilizar pouco texto e tamanho de fonte em torno de 30 pontos. Devemos também lembrar que é necessário treinar a apresentação, pois ela não sairá boa das primeiras vezes. O ensaio ainda carrega em si um componente psicológico, a confiança adquirida pela apropriação do tema, pela experiência e repetição.



Figura 7 - A apresentação de uma ideia deve ser feita de forma clara e objetiva, sempre enfatizando os pontos positivos da sua proposta. Fonte: Shutterstock, 2018.

Ao conduzir a apresentação, devemos ter disciplina para manter o roteiro planejado, mas também certa flexibilidade para sabermos a forma correta de agir frente à qualquer contratempo. Outras dicas importantes sobre o que devemos evitar em uma apresentação:

- ler os *slides*: geralmente lemos quando falta treino da apresentação ou desconhecemos o tema;
- posicionar-se de lado ou de costas para o público: pode ocorrer dependendo do *layout* da plateia, ou ao tentarmos ficar de frente para a projeção;
- poluição visual nos *slides*: carregar com muito conteúdo pode ser uma segurança quando não sabemos o que falar, o que não é nosso caso;
- usar muitos recursos sonoros e visuais nos *slides*: os recursos devem ser incluídos em momentos específicos e testados antes da apresentação;
- piadas: muitos palestrantes utilizam o recurso para “quebrar o gelo” antes de uma apresentação, contudo, devemos utilizá-lo com cuidado;
- erros ortográficos: a ortografia em uma apresentação deve ser revisada, para evitar desvalorizar o material por um erro de digitação, por exemplo;
- adjetivos de supervalorização: devemos sempre evitar fazer juízo de valor sobre pessoas, lugares, eventos e, principalmente, sobre nós mesmos em público.

Um roteiro possível para apresentação de projetos inovadores foi desenvolvido pelo autor Kawasaki (2006) e contempla os seguintes tópicos: o “problema”, sua “solução”, o modelo de negócios, o “truque”, marketing e vendas, concorrência, time, projeções e *milestones*, *status* e cronograma, sumário e “*call to action*”. De acordo com o autor, ao apresentar projetos de empreendimentos inovadores é indicado iniciar com a definição do “problema” que vai ser resolvido com a sua proposta, a “solução”. Então, neste momento, responderemos às perguntas: o que o negócio está resolvendo? Quais as tendências que indicam ser um bom negócio? Esses dois itens, além de serem os tópicos iniciais da apresentação, devem estar explícitos no sumário executivo do plano de negócio. O próximo tópico deve conter a definição do modelo de negócios e o “truque”, ou seja, o diferencial do seu negócio em relação ao mercado. Devem responder às seguintes questões: como o negócio gera dinheiro? Como o negócio entrega valor? Quais são os aspectos únicos do negócio?

Posteriormente, iremos falar sobre marketing e vendas e a concorrência. Nesta parte da apresentação, abordaremos os investimentos necessários para iniciar o negócio, as principais ações a serem realizadas para o início das operações, os principais clientes que iremos conquistar e os concorrentes diretos e indiretos, nacionais ou internacionais. Nas próximas etapas, falaremos sobre o time, a

equipe que irá suportar o modelo de negócios que está sendo apresentado e as projeções e *milestones*, ou marcos do projeto. Devemos abordar aspectos quantitativos, como tamanho da equipe, mas também os nomes e as qualificações das funções necessárias para executar as atividades-chave do empreendimento. Em relação às projeções, devemos abordar valores e premissas do empreendimento, bem como os principais indicadores que irão ser monitorados.

Por fim, apresentaremos o *status* e cronograma do projeto, bem como o sumário e a chamada para ação – *call to action*, em inglês. *Status* e cronograma representam em ordem cronológica o passado e o futuro. Também indicaremos quando será efetuado o lançamento comercial do produto/serviço que a empresa estará oferecendo ao mercado e quando será gerada a primeira receita. No sumário é feito um apanhado geral dos tópicos apresentados, finalizando a apresentação de forma positiva e instigante.

Diante de tudo o que foi apresentado, você ainda pode se questionar se tem perfil para empreender. Vamos conhecer mais sobre esse assunto?

4.4. Perfil empreendedor

De acordo com Dornelas (2015), não existe um modelo de referência que possa ser citado para caracterizar “o empreendedor”. Durante muito tempo, o fato de possuir um negócio próprio bastava para que pudéssemos identificá-lo. Contudo, empreender vai além da criação e gestão da própria empresa. O empreendedor pode ser classificado de acordo com tipos e perfis e também possui algumas características inerentes da sua prática profissional: estilo visionário, tomadores de decisões, geram resultados, exploram oportunidades, determinados e dinâmicos, dedicados, otimistas e gostam do que fazem, constroem seu próprio destino de forma independente, ficam ricos (às vezes), tem liderança e formam equipes, tem ampla rede de relacionamentos (*networking*), organizam, planejam, adquirem e aplicam conhecimento, correm riscos calculados e geram valor para a sociedade (DORNELAS, 2015). Essas características levam a definição do que é ser empreendedor: é a pessoa que faz acontecer, antecipa os fatos e tem uma visão de futuro do negócio.

VOCÊ SABIA?

A Endeavor entrevistou quase 4.000 pessoas em todo o Brasil para descobrir os aspectos comportamentais, motivacionais e de gestão dos empreendedores. Esse estudo inédito também avaliou os diferentes tipos de empreendedores do país nas categorias: nato, meu jeito, situacionista, em busca do milhão, herdeiro e idealista (ENDEAVOR BRASIL, 2013).

Contudo, existem diferentes tipos de empreendedores. Vamos conhecê-los?

4.4.1 Tipos de empreendedores

Há aqueles que decidem empreender devido à falta de emprego ou para aumentar a renda da família. Esses empreendedores não contribuem efetivamente para o desenvolvimento econômico do país, pois geram pouco retorno financeiro a partir de suas atividades. Além disso, são pouco inovadores e geralmente desenvolvem tarefas simples e pouco representativas em termos de recolhimento de impostos e taxas. Outra questão é que esse tipo de empreendedorismo acaba inflando as estatísticas, o que faz com que o país seja considerado empreendedor, porém sem obter os resultados correspondentes. Geralmente quando esses empreendedores conseguem retomar seus empregos eles abandonam o negócio. É o que chamamos de empreendedorismo informal ou por necessidade.

Temos ainda o empreendedor cooperado, aquele que se une com outros empreendedores criando uma associação para ganhar escala ou negociar seus produtos/serviços. Os empreendedores individuais geralmente iniciam como informais, mas depois de legalizados têm a oportunidade de contratar funcionários e expandir o negócio. Os empreendedores franqueados adotam um modelo de negócios desenvolvido por um franqueador, sendo este um visionário que desenvolve a franquias como forma de ganhar escala e tornar sua marca conhecida.

O empreendedor social é aquele que se envolve em causas humanitárias, tendo como missão construir um mundo melhor a partir da sociedade em que se vive e, por vezes, gerando lucro com a iniciativa. É um fenômeno mundial, principalmente em países em desenvolvimento, como o Brasil. O empreendedorismo corporativo, ou intraempreendedorismo, ocorre quando as

peças, que trabalham em uma organização, passam a trazer ideias e executarem projetos inovadores. Esse tipo de empreendedorismo é fundamental para que as organizações possam se renovar, inovar e criar novos negócios.

Alguns empreendedores estão comprometidos com o coletivo e querem melhorar os serviços oferecidos à população. Este é o empreendedor público. Ainda temos o empreendedor do conhecimento, são os profissionais liberais que se dedicam e realizam importantes feitos. Um exemplo são os atletas que participam de uma olimpíada. Por fim, temos o típico dono de negócio que busca autonomia. Este é o empreendedor do negócio próprio. Ele pode ter pretensões de crescimento com o seu negócio ou não, mas se estiver disposto a arriscar, pode construir algo duradouro e prosperar.

VOCÊ O CONHECE?

No Brasil, alguns empreendedores são referência de sucesso, pois conseguiram satisfazer seu ideal econômico e pessoal, além de contribuírem para o crescimento do país. São eles: Abílio Diniz (Globex S/A), Alexandre Costa (Cacau Show), Antônio Alberto Saraiva (Habib's), Edivan Costa (SEDI), Pedro Chiamulera (ClearSale) (ENDEAVOR BRASIL, 2014).

Em meio a tantos tipos de empreendedores, é importante ressaltar que os empreendedores do subtipo natos, são a exceção. Aquelas pessoas que começam a trabalhar ainda muito jovens e constroem impérios, baseados em seus sonhos e valores familiares. Essas pessoas geralmente estão à frente do seu tempo e comprometem-se 100% com o negócio. Um subtipo mais comum é a dos empreendedores que aprendem. Aquela pessoa que nunca pensou em ser empreendedor, e em determinado momento de sua vida se depara com a oportunidade e, então, empreende. Nessa situação, geralmente alguém convida para uma sociedade ou por iniciativa própria a pessoa decide que é o momento de ter um negócio próprio. O empreendedor serial é aquele apaixonado por empreender. Ele cria um negócio e fica à frente dele até que se torne uma grande corporação. Mas ele não para. Fica atento a novas oportunidades e adora conversar com pessoas, participar de eventos e fazer *networking*. Esse

empreendedor tem habilidade de montar equipes, motivar pessoas e captar recursos. Depois de concluído um desafio, ele precisa de outro para se sentir motivado.

O empreendedor herdeiro é outro subtipo. Ele deve se esforçar para multiplicar o patrimônio recebido de gerações anteriores e dar continuidade ao negócio. Esse tipo de empreendedorismo é comum nas empresas familiares, embora muitas estejam optando por buscar profissionalizar a gestão das empresas. Nesse caso, o herdeiro passa a fazer parte do conselho de administração da empresa, sem atuar efetivamente. Ainda temos o subtipo de empreendedor “normal”, aquele que se planeja, desenvolve o plano de negócios e parte para execução. É o empreendedor que serve de modelo teórico, o exemplo a ser seguido. Geralmente o planejamento faz com que os riscos negativos do empreendimento sejam minimizados, levando mais facilmente a empresa ao sucesso. Contudo, isso não é uma regra, havendo muitos bem-sucedidos também nas outras categorias.

io

ow é uma marca de chocolates 100% nacional, fundada por Alexandre Costa. Atualmente é a maior rede de chocolates finos do mundo. A mãe de Alexandre era uma empreendedora nata e a sua maior fonte de inspiração. Começou a trabalhar na Cacau Show aos 14 anos, na época, a marca que sua mãe havia criado fornecia que ela mesma comprava, etiquetava, vendia e entregava. Diante de dificuldades com fornecimento, a mãe decidiu não mais trabalhar com chocolates. A ideia de retomar o negócio surgiu apenas 3 anos mais tarde. Alexandre não contou com nenhum tipo de pesquisa ou consultoria, ele constatou que os produtos artesanais de chocolates finos e bem-feitos, porém cobravam caro e vendiam em pequena quantidade. Já a indústria de chocolates. Nesse contexto, a ideia de Alexandre era explorar um segmento intermediário, vendendo um chocolate artesanal, que pudesse ser produzido em grande quantidade e a um preço competitivo. Em meio aos desafios comuns a qualquer negócio, a Cacau Show prosperou. Hoje ela é mais do que um negócio de venda de chocolates, representando um canal de acesso para que as pessoas possam ter uma vida melhor, por meio de suas atividades (MELLO; VIDIGAL, 2013). Note as características empreendedoras do empresário Alexandre Costa. No exemplo da mãe e em busca de sua independência financeira, ele teve foco e determinação para superar as adversidades comuns para abertura e manutenção de um novo negócio. A sua capacidade de planejamento e gestão foram os pontos fortes para que a Cacau Show decolasse. Alexandre enxergava tanto oportunidades quanto franquias como seus clientes e passou a oferecer ao mercado algo que nenhum outro fazia: chocolates de qualidade, com embalagens bonitas e preços democráticos.

Neste capítulo pudemos conhecer mais profundamente a elaboração do plano de marketing, plano operacional e financeiro, apresentação do plano de negócio e perfil empreendedor. Vimos como elaborar o plano de marketing, utilizando o composto formado pelos “4Ps”: produto, preço, praça e promoção. Em termos do plano operacional e financeiro, vimos que a definição da estrutura da empresa fornece subsídios para que sejam estimados os recursos necessários para sua operação. Por último, vimos como apresentar o plano de negócio de forma clara e objetiva, a fim de captar futuros investimentos. Também apresentamos o perfil empreendedor, com os vários tipos e subtipos que existem. Que todo o conhecimento passado possa auxiliar na sua jornada do empreendimento.

Síntese

Finalizamos mais um capítulo e com isso esperamos que você tenha adquirido as competências necessárias para montar o seu plano de negócios e apresentá-lo de forma concisa e instigante. Vimos que o plano de negócios é formado por alguns subplanos: plano de marketing, operacional e financeiro. O plano de marketing é estruturado com base no composto de marketing. O plano operacional é gerado com base em algumas etapas, que passam pela definição do *layout*, capacidade produtiva, processos, operacionais e necessidade de pessoal. E o plano financeiro é o que define a viabilidade do empreendimento. Por fim, também vimos os diferentes tipos de perfil empreendedor e pudemos nos identificar a partir das classificações apresentadas.

Neste capítulo, você teve a oportunidade de:

- definir o plano de marketing;
- compreender a relação entre o plano operacional e financeiro;
- estruturar a apresentação do plano de negócios com objetividade e clareza;
- reconhecer-se em meio aos diferentes tipos e subtipos de empreendedores.



Clique para baixar o conteúdo deste tema.

Bibliografia

BIAGIO, L. A. **Plano de negócios:** estratégia para micro e pequenas empresas. Barueri: Manole, 2012. Disponível na Biblioteca Virtual Ânima: <https://Ânimabrasil.blackboard.com/webapps/blackboard/content/listContent.jsp?course_id=_198689_1&content_id=_4122211_1&mode=reset>. Acesso em: 29/05/2018.

BIAGIO, L. A. **Plano de negócios:** estratégia para micro e pequenas empresas. Barueri: Manole, 2012. Disponível na Biblioteca Virtual Ânima: <https://Ânimabrasil.blackboard.com/webapps/blackboard/content/listContent.jsp?course_id=_198689_1&content_id=_4122211_1&mode=reset>. Acesso em: 29/05/2018.

ENDEAVOR BRASIL. **Os perfis dos empreendedores brasileiros.** 2013. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/ambiente/as-diversas-faces-do-empreendedorismo-no-brasil/> (https://endeavor.org.br/ambiente/as-diversas-faces-do-empreendedorismo-no-brasil/)>. Acesso em: 17/07/2018.

ENDEAVOR BRASIL. **Conheça 5 empreendedores de sucesso.** 2014. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/conheca-5-empreendedores-de-sucesso/> (https://endeavor.org.br/conheca-5-empreendedores-de-sucesso/)>. Acesso em: 6/06/2018.

ENDEAVOR BRASIL. **A Matriz BCG no ciclo de venda:** como identificar vacas leiteiras e abacaxis. 2015. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/matriz-bcg/> (https://endeavor.org.br/matriz-bcg/)>. Acesso em: 6/06/2018.

GODIN, S. **A Vaca Roxa.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

JESUS, L.; MACIEIRA, A. **Repensando a gestão por meio de processos:** Como BPM pode transformar negócios e gerar crescimento e lucro. Rio de Janeiro: Algo Mais, 2014.

KAWASAKI, G. **A arte do começo:** o guia definitivo para iniciar o seu projeto. Rio de Janeiro: Best Seller, 2006.

LAUGENI, F. P.; MARTINS, P. G. **Administração da produção.** São Paulo: Saraiva, 2005.

- MADRUGA, R. P. et al. **Administração de marketing no mundo contemporâneo**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2015.
- MELLO, P. C. Livro brasileiro narra, com humor, história da economia. **Folha de S. Paulo**. São Paulo, 3 setembro de 2011. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/mercado/969784-livro-brasileiro-narra-com-humor-historia-da-economia.shtml> (https://www1.folha.uol.com.br/mercado/969784-livro-brasileiro-narra-com-humor-historia-da-economia.shtml)>. Acesso: 6/06/2018.
- MELLO, P.; VIDIGAL, M. **Startup Brasil**. Agir, 2013.
- MORAES, D. 8 motivos para conhecer Seth Godin e suas ideias extraordinárias. **Blog Marketing de Conteúdo**. Belo Horizonte, 24 julho 2017. Disponível em: <<https://marketingdeconteudo.com/seth-godin/> (https://marketingdeconteudo.com/seth-godin/)>. Acesso em: 6/06/2018.
- POLITO, R. **Assim é que se fala**: como organizar a fala e transmitir ideias. São Paulo: Saraiva, 2001.
- REDAÇÃO PEGN. 5 Dicas de marketing digital para impulsionar seu negócio. 2015. **Pequenas Empresas & Grandes Negócios**. 12 maio de 2015. Disponível em: <<https://revistapegn.globo.com/Dia-a-dia/noticia/2015/05/5-dicas-de-marketing-digital-para-impulsionar-seu-negocio.html> (https://revistapegn.globo.com/Dia-a-dia/noticia/2015/05/5-dicas-de-marketing-digital-para-impulsionar-seu-negocio.html)>. Acesso em: 6/06/2018.
- ROSA, C. A. **Como elaborar um plano de negócios**. Brasília: SEBRAE, 2013. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/COMO%20ELABORAR%20UM%20PLANO_baixa.pdf (http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/COMO%20ELABORAR%20UM%20PLANO_baixa.pdf)>. Acesso em: 30/05/2018.
- SEIDLER, D. **O Discurso do Rei**. Direção: Tom Hooper. Produção: Iain Canning; Emile Sherman; Gareth Unwin. Reino Unido, 2010.
- VERSIGNASSI, A. **Crash – Uma Breve História da Economia**. 2. ed. Rio de Janeiro: LeYa, 2015.

BIAGIO, L. A. **Plano de negócios:** estratégia para micro e pequenas empresas. Barueri: Manole, 2012. Disponível na Biblioteca Virtual Ânima: <https://Animabrasil.blackboard.com/webapps/blackboard/content/listContent.jsp?course_id=_198689_1&content_id=_4122211_1&mode=reset>. Acesso em: 29/05/2018.

