

# Empreendedorismo

Caros alunos, as vídeo aulas desta disciplina encontram-se no AVA  
(Ambiente Virtual de Aprendizagem).

# **| Unidade 4**

**Consultoria e planejamento**

# Introdução da Unidade

## Introdução

O mercado de consultoria empresarial evoluiu muito, nos últimos anos, no Brasil, tornando-se uma excelente oportunidade para todo profissional que tenha experiência e domínio técnico-administrativo em alguma área de conhecimento, assim como para empresas-clientes, de todos os portes, que podem obter os benefícios dessa prestação de serviços.

O universo das micro e pequenas empresas, em especial, vem se beneficiando muito com a consolidação das consultorias, uma vez que nem sempre essas empresas possuem, em seus quadros de colaboradores, os conhecimentos e as técnicas necessários para um bom desempenho de suas funções.

Nesta unidade, pretendemos apresentar características dessa relevante atividade profissional e o modo de operação dos profissionais que optaram por essa atividade, que muito tem contribuído para o desenvolvimento do empreendedorismo em nosso país.

Planejar é fundamental em qualquer que seja o projeto que estejamos envolvidos. O plano pode ser de uma viagem, de uma carreira, de uma compra ou de um negócio. O importante é que só se comece a caminhar quando todo o caminho já esteja planejado.

Vamos trabalhar com a construção de um plano de negócios e verificação dos itens que o compõe. Ao final dessa aula é interessante que você consiga apresentar um plano para futuros parceiros, investidores ou mesmo que você o tenha para avaliar a viabilidade do seu empreendimento, mesmo que ele não seja uma empresa, precisa estar planejado para acontecer da forma mais simples e sustentável possível.

## Objetivos

Ao final desta unidade, você deverá ser capaz de:

- Analisar as principais características de um roteiro (projeto) de consultoria empresarial.
- Entender a importância de planejar.
- Conhecer formas diferentes de planejamento.
- Conhecer itens básicos de um plano de negócios.
- Avaliar a viabilidade de um negócio baseando-se em seu plano.

## Conteúdo programático

**Aula 1 – Consultoria.**

**Aula 2 – A importância de planejar.**

## Referências

GIMENEZ, Fernando; FERREIRA, Jane Mendes; RAMOS, Simone Cristina; SCHERNER, Maria Luiza Trevizan; CARVALHO, Gleide Moraes de. Empreendedorismo e estratégia de empresas de

pequeno porte: 3EsPs. Curitiba: Champagnat, 2010. 261 p. (Coleção empreendedorismo e estratégia; 1) ISBN 978-85-7292-204-3.#207846

Justificativa: Quando pensamos em empreendedorismo voltado à abertura de empresas é fácil pensar que o empreendedor acaba por começar pequeno. Por isso é interessante esse material sobre estratégia e ligado à construção de um negócio.

MALHEIROS, Rita de Cássia da Costa; FERLA, Luiz Alberto; CUNHA, Cristina J. C. de Almeida. Viagem ao mundo do empreendedorismo. 2. ed. Florianópolis:

Instituto de Estudos Avançados, 2005. 371 p. ISBN 85-86563-04-8.#207840

Justificativa: Por mais que a obra seja uma obra que visa o mundo dos negócios, os conceitos de análise de mercado, elaboração de planejamentos, entre outros, podem ser muito bem associados a todos os tipos de empreendedores apresentados na disciplina.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. Empreendedorismo. São Paulo: Pearson, 2012. ISBN 9788564574342.#5001366

Justificativa :O conceito de empreendedorismo é apresentado nessa obra e a caracterização do empreendedor. Citando comportamentos e formas de empreender.

BIAGIO, Luiz Arnaldo. Empreendedorismo : construindo seu projeto de vida . Barueri, SP: Manole, 2013. ISBN 9788520433256.#5004207

Justificativa: Durante a aula associamos o conceito de empreendedorismo a um objetivo maior, um projeto de vida. Nessa obra também vemos essa associação e a ligação dos conceitos de empreendedorismo ao ferramental necessário para que se possa alcançar sucesso no seu projeto de vida.

BRUNING, Camila; RASO, Cristiane Cecchin Monte; PAULA, Alessandra de. Comportamento organizacional e intraempreendedorismo. Curitiba: Intersaberes, 2015. ISBN 9788544302941.#5003313

Justificativa: O conceito de intraempreendedorismo é bastante tratado nas aulas e muito bem apresentado nessa obra. Também destaco que o conceito de empreendedorismo sem a necessidade de negócios empresariais ficou bem claro no texto.

CHIAVENATO, Idalberto. Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2012. ISBN 9788520432778.#5002678

Justificativa: Considerado um dos grandes nomes do empreendedorismo, nessa obra Chiavenato trata do tema com um viés mais voltado à motivação do leitor a empreender. Ainda assim não deixa de fundamentar o conceito e tematizar com uma linguagem acessível.

RAZZOLINI FILHO, Edelvino. Empreendedorismo: dicas e planos de negócios para o século XXI. Curitiba: Intersaberes, 2012. ISBN 9788565704205.#5002137

Justificativa: Como o planejamento tem grande papel na construção de projetos e de empreendedores, podemos deixar clara a participação dessa ferramenta como indicativo do sucesso dos empreendimentos.

STADLER, Adriano; ARANTES, Elaine Cristina; HALICKI, Zélia (Org.). Empreendedorismo e responsabilidade social. Curitiba:

InterSaberes, 2012. 172 p. (Gestão empresarial; 4). ISBN 9788582129012.#5002196

Justificativa: Um dos focos da disciplina de empreendedorismo é mostrar que você pode ser empreendedor em outras áreas. Nessa obra que liga o empreendedorismo à responsabilidade social podemos perceber a proximidade do conceito ao atendimento das demandas da sociedade, portanto é um material muito interessante para quem deseja empreender socialmente.



Você poderá também **assistir às videoaulas** em seu celular! Basta apontar a câmera para os **QRCodes** distribuídos neste conteúdo.

Pode ser necessário instalar um aplicativo de leitura QRcode no celular e efetuar login na sua conta Gmail.

## Aula 1 Consultoria.



### Videoaula 1

Utilize o QRcode para assistir!

Agora assista a um vídeo que apresenta o conceito de consultoria e quando deve ser usada.



### Projeto de consultoria: o que é e quando utilizar?

Os contextos econômico, social e tecnológico que predominam no cenário empresarial da atualidade exigem um grau de competitividade jamais visto no segmento empresarial. A globalização dos mercados e os avanços tecnológicos precisam que as organizações sejam cada vez mais produtivas e competitivas em suas respectivas áreas de atuação. As relações entre empresas, governos, organizações não governamentais e a sociedade em geral também estão sendo alteradas a cada momento, com a formação de blocos econômicos em função de perspectivas geográficas e econômicas.

Neste ambiente marcado por mudanças rápidas e bruscas, mesmo as grandes organizações que contam com muito recursos financeiros podem falhar em suas ações estratégicas.

Em função dessas mudanças, a busca por especialização se tornou uma constante no mundo contemporâneo dos negócios. Se estamos inseridos na sociedade do conhecimento, a informação é o principal “ativo” de indivíduos e organizações na atualidade.

Oferecer serviços de consultoria em alguma área, como tecnologia da informação ou gestão, implica numa busca permanente pelo conhecimento em sua área de atuação, sob o risco de perder espaço profissional no mercado, decorrente dessa defasagem no aprendizado.

Sabemos que, no novo mundo do trabalho, as relações entre empresas e colaboradores está passando por muitas mudanças. Muitos economistas denominam esse processo de “flexibilização das relações de trabalho”, no qual nem sempre prevalece a tradicional visão de “carteira assinada”.

Independentemente da polêmica que envolve esse tema, tal situação abre um espaço muito grande para profissionais prestadores de serviços, em especial, os consultores, que dominam os assuntos e aspectos metodológicos inerentes a esse tipo de serviço, tais como:

- Negociar com os potenciais clientes.
- Apresentar propostas.
- Ações encontradas nas empresas-clientes.
- Recomendar alternativas de solução.

A origem da palavra “consultor” é oriunda do latim consultar e, que quer dizer “dar conselhos”. Porém, é importante enfatizar que o profissional de consultoria, sem importar a área de atuação, não deve seguir apenas sua intuição para recomendar soluções para um determinado problema organizacional. Método e conhecimento são dois aspectos que nunca deverão ser esquecidos nesta área de atuação profissional.

Toda prestação de serviços envolve aspectos intangíveis que dependem, em grande parte, do esforço e dedicação pessoal, envolvendo estudo, negociação e

atendimento às demandas de outras pessoas. No caso específico da consultoria, a habilidade relacional (principalmente o “saber ouvir”) e um bom atendimento prestado irão agregar valor aos serviços oferecidos aos clientes.

No site do Instituto Brasileiro de Consultorias Organizacionais (IBCO), lemos que:

Para enfrentar os desafios da gestão de empresas na atualidade, a ajuda de especialistas constitui uma das estratégias mais efetivas às organizações. A visão externa trazida pela consultoria é com frequência [sic.] Mais ampla porque conta com a experiência, nas mesmas situações, em uma grande diversidade de contextos, clientes e serviços.

Empreendedores e dirigentes precisam gerenciar suas organizações em um ambiente organizacional caracterizado pela complexidade e velocidade das mudanças. Em muitas situações, eles não terão condições de atender todos os processos decisórios que surgem a cada instante, nem mesmo contando com um grupo de colaboradores capacitados e bem informados nas diversas áreas de operação do negócio.

Por mais abrangente que seja o quadro de colaboradores de uma empresa, será que eles sempre terão condições de resolver todas as situações e os problemas que podem surgir?

Como alerta Maximiano:

Muitas empresas são criadas para lançar no mercado ideias inovadoras relativas a serviços e produtos. Mas não são apenas os produtos de tecnologia de ponta que têm potencial para o sucesso. Na verdade, estão sempre chegando ao mercado produtos e serviços triviais, com tecnologia de domínio público ou nenhuma sofisticação tecnológica, mas que nem por isso deixam de ser competitivos. (2012, p. 22 e 23).

Vale ressaltar que as organizações e os indivíduos podem fazer uso de serviços de consultoria com o intuito de resolverem questões gerenciais de um empreendimento, que podem ser decisivas para o êxito do projeto.

Com o intuito de homogeneizarmos uma conceituação do serviço de consultoria empresarial, podemos afirmar que ela consiste na contratação de uma empresa ou profissional por um tempo determinado. Essa empresa ou profissional fará uso de conhecimentos, técnicas e metodologias para auxiliar o cliente (empresa contratante) a tomar decisões referentes à operação de seus negócios.

Vejamos o conceito de consultoria proposto utilizado pelo Instituto de Consultores de Organização do Reino Unido:

Consultoria, serviço prestado por uma pessoa ou grupo de pessoas independentes e qualificadas para a identificação e investigação de problemas que digam respeito à política, a organização, procedimentos e métodos, de forma a recomendar a ação adequada e proporcionar auxílio na implementação dessas recomendações. (KUBT, 1986)

### **Operacionalizando o projeto de consultoria**

#### **Videoaula**



##### **Videoaula 2**

Utilize o QRcode para assistir!

Agora assista a um vídeo que mostra como criar um projeto de consultoria.



É muito frequente que pequenos empreendedores confundam os conceitos de consultoria e auditoria. Este último conceito está relacionado a uma averiguação rigorosa, efetuada por agentes externos ou internos, para avaliar se a empresa está obedecendo a padrões estabelecidos, com relação a aspectos legais, contábeis, qualidade etc.

No que diz respeito às operações inerentes ao processo de consultoria empresarial, entendemos que contemplar algumas etapas, em sequência lógica, poderá ser decisivo para o sucesso de um projeto de consultoria empresarial externa. As principais etapas são: identificar a situação-problema do cliente (diagnóstico), elencar alternativas de soluções e indicar aquelas que são, na perspectiva da consultoria, as mais adequadas para a empresa-cliente.

Todo consultor deve ser extremamente criterioso, principalmente na etapa de diagnóstico da situação-problema.

Leia, agora, com atenção, o artigo 4 Erros Fatais ao Elaborar um Plano de Negócios, veiculado no Portal da Revista Exame.



<https://exame.abril.com.br/pme/4-erros-fatais-ao-elaborar-um-plano-de-negocio/>

Consultores são, em geral, profissionais experientes e capacitados. Porém, nenhum projeto de consultoria é idêntico, uma vez que os perfis das empresas-clientes, assim como as condições de trabalho, sempre estarão sujeitados á circunstâncias diferentes.

Entretanto, cada consultoria pode ter padrões e formas de atuação sistematizadas a partir de conhecimentos e curva de experiência próprios. Por exemplo, uma consultoria pode ter um modelo de gestão testado várias vezes com muitos clientes, que pode ser oferecido como uma solução para outros contratantes. A forma de atuação de cada consultoria será importante para seu posicionamento diante de um mercado muito fragmentado e competitivo.



Independentemente do modo de atuação, toda empresa de consultoria precisa ter a consciência de dois aspectos comuns a todos que atuam nesse segmento:

- Primeiro, um projeto possui início, meio e fim, portanto, cumprir os prazos estabelecidos na proposta deverá ser uma preocupação constante por parte da equipe envolvida, pois os consultores não ficarão alocados por tempo indeterminado;
- Outro aspecto que merece atenção é a atuação dos colaboradores dos clientes. O sucesso de todo projeto de consultoria dependerá, em grande parte, da participação dos colaboradores das empresas-cliente.

No que diz respeito à operação de cada tipo de negócios, Maximiano faz um alerta:

O objetivo básico da função de operação é fornecer o produto ou serviço da empresa.

Isso consiste em transformar matérias-primas, componentes, mão de obra e outros recursos em bens e serviços que serão vendidos aos clientes. Cada tipo de empresa possui um sistema próprio de operações. (2012, p. 58).

Como cada projeto de consultoria possui características próprias, em função do porte, ramo de atuação e histórico de cada cliente, as consultorias precisam ter flexibilidade para enfrentar desafios e situações complexas que poderão ocorrer ao longo do processo. Assim, enfatizamos que as habilidades analíticas e relacionais são sempre essenciais na fase de operação.

Um aspecto que sempre deverá ser considerado em todo projeto de consultoria diz respeito aos ganhos de produtividade para a empresa-cliente. Neste sentido, a elaboração, a implantação e a avaliação do projeto de consultoria são extremamente importantes para o êxito da empresa-cliente.

Uma empresa, quando contrata os serviços de uma consultoria, está quase sempre enfrentando problemas sérios que podem comprometer a operação e a própria sobrevivência do negócio. Portanto, a atuação dos consultores é sempre de muita responsabilidade.

### **Intervenções a partir da consultoria**



#### **Videoaula 3**

Utilize o QRcode para assistir!

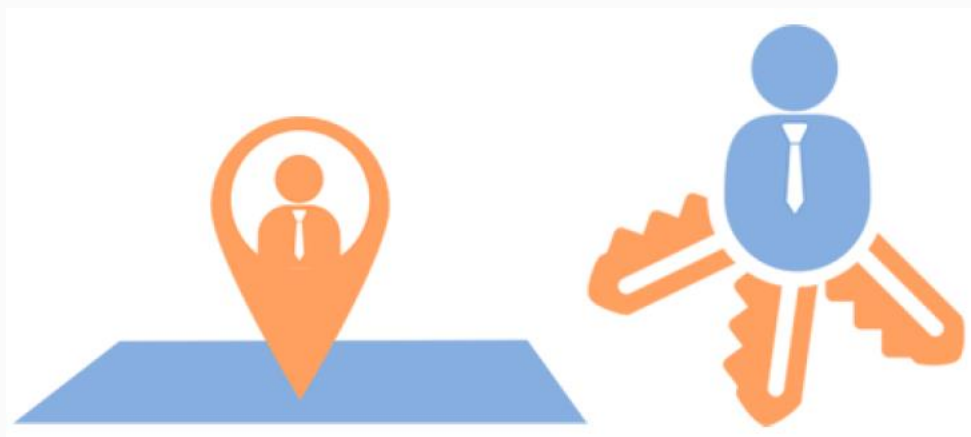
Agora assista a um vídeo que apresenta as intervenções possíveis a partir de uma consultoria.



O modo de atuação de cada empresa de consultoria poderá variar muito em função de uma série de variáveis e circunstâncias, incluindo-se aí as diferentes necessidades de cada empresa-cliente. Algumas consultorias se limitam a fazer um diagnóstico criterioso e propor recomendações gerais em um relatório entregue no final do projeto, enquanto outras poderão propor o envolvimento mais direto da consultoria na implementação das ações recomendadas.

Hoje, é muito usual no mercado brasileiro um modelo de consultoria que vem sendo chamado de Hands On ("mão na massa"), no qual os profissionais de consultoria se envolvem diretamente na implantação das recomendações sugeridas, desde que estejam em sua alçada de domínio profissional.

A relação entre empresas e consultorias deverá sempre ser particularizada, pois, nesse tipo de negócio, vale a máxima brasileira de que "cada caso é um caso". Além da situação que leva uma empresa a buscar os serviços de consultores, essa empresa também precisa considerar o grau de especialização, experiência e conceituação da consultoria no mercado.



Fonte do autor

Durante esse processo, é imprescindível o estabelecimento de um bom relacionamento com os colaboradores, também chamados de “pessoas-chave”, da empresa-cliente, uma vez que, sem este tipo de apoio, os consultores terão muitas dificuldades na obtenção de informações relevantes e, em muitos casos, subjetivas, para a consultoria.

Como já ressaltamos anteriormente, faz parte do trabalho de consultoria lidar com colaboradores que nem sempre estão propensos a colaborar de forma adequada, por desconfiança, temor ou por falta de conhecimento detalhado do projeto. Neste sentido, o papel da alta direção da empresa é muito importante para explicar a importância do projeto de consultoria para a empresa. Uma postura profissional e, ao mesmo tempo, cordial por parte dos consultores também poderá facilitar muito o andamento do projeto.

A respeito da questão da hierarquia e amplitude de controle, Maximiano afirma que:

“A atribuição de autoridade implica dois aspectos importantes do processo de organização, hierarquia e amplitude de controle.” (2012, p. 72).

Consultoria e processo decisório são dois temas interligados. Por mais paradoxal que possa parecer, poderá acontecer o fato de uma empresa contratar os serviços de uma consultoria, e esta, após diagnosticar o problema, propor uma série de recomendações para solução do problema que não serão adotadas pela empresa contratante.

É importante ressaltar que a decisão final é sempre de quem contratou a consultoria.

As razões para que as recomendações da consultoria não sejam adotadas podem ser muito variadas, passando pela discordância dos sócios ou limitações financeiras. O mais importante para os consultores é que eles tenham prestado um serviço ético e marcado pelo profissionalismo.

O mercado de consultoria no Brasil é irreversível. Portanto, a atuação das empresas nesse setor poderá levar a mudanças significativas nas empresas-clientes que as contratam. Por isso, estamos enfatizando o grau de responsabilidade dos consultores que atuam neste mercado. Neste sentido, manterem-se atualizados, por meio de

educação continuada, é imprescindível para todos os profissionais que atuam em consultoria.

Como toda prestação de serviços, onde prevalecem aspectos intangíveis e subjetivos, a qualidade no atendimento ao cliente, marcada pelo conhecimento técnico e comportamento ético, irá assegurar para as empresas de consultoria recomendações favoráveis para o mercado, assim como a possibilidade de recontratação em novos projetos.

## Aula 2 A importância do Planejamento.

### O caminho a percorrer – Planejamento



#### Videoaula 1

Utilize o QRcode para assistir!

Agora assista a um vídeo falando sobre a importância do planejamento e do acompanhamento do mesmo.



Depois de ter claro qual é o objetivo que você tem em mente, seu sonho, e de se conhecer profundamente para saber onde se está, é necessário planejar o percurso que você deve percorrer para alcançar seus objetivos, parciais ou definitivos.



<http://blogs.universal.org/bispomacedo/wp-content/uploads/2016/02/caminho-706x410.jpg>

Quanto mais bem planejado estiver o caminho, mas facilmente você alcançará todos os seus sonhos. Você precisa deixar claro no planejamento quais serão os passos a serem dados, em que tempo, de que forma, com que nível de controle, para que tenha certeza de que não fugindo de nenhuma etapa, você chegue onde quer chegar.

Vou dar um exemplo: vamos imaginar um objetivo material, comprar um carro.



<https://i.ytimg.com/vi/yAizGIYmFg/maxresdefault.jpg>

Vamos imaginar hipoteticamente que você queira um carro que custe R\$ 40.000,00 e que você trabalhe em um emprego estável, que lhe renda R\$ 2.000,00 por mês. Você pode ficar tentado a dizer que em 20 meses você conseguirá comprar o carro, já que  $20 \times 2.000,00$  dará os 40.000,00 que você precisa. Só que esse é um plano irreal. Certamente você não conseguirá guardar todo o seu salário por 20 meses. Pensar assim fará com que você tenha insucessos iniciais que minarão sua vontade de juntar dinheiro e você jamais chegará ao sonhado carro. É mais prudente você fazer um levantamento de quanto você precisa para viver e pagar suas contas mensalmente. Precisa investir tempo em planejar os próximos meses para que você anteveja qualquer dificuldade que possa aparecer, qualquer gasto extra que possa surgir, mas principalmente os gastos previstos que virão. De posse de todas essas informações você perceberá quanto exatamente consegue guardar por mês se mantiver o foco no seu sonho.

Vamos imaginar que você percebeu que conseguirá guardar apenas 400,00 por mês. Inicialmente isso pode lhe frustrar, por pensar que é pouco, mas é bom lembrar que é de pouco em pouco que se faz fortuna. Sendo assim, é melhor pensar na sua real condição e perceber que pode guardar pouco, do que sonhar em guardar muito e se frustrar.

Seu planejamento então contará em guardar 400,00 mesmo com todos os imprevistos que possam acontecer. Dessa forma você perceberá que será preciso 100 meses para chegar ao sonhado carro. Isso são 9 anos. Ao chegar a essa conclusão você pode tomar um de quatro caminhos:

- 1 – Esperar os 100 meses pacientemente até chegar ao seu sonho.*
- 2 – Escolher um carro de menor valor, que se encaixe no tempo que você conseguiria esperar para alcançar o carro. Dessa forma pode ter alguns veículos intermediários até chegar no carro dos seus sonhos.*
- 3 – Conseguir aumentar a sua fonte de renda para poder guardar um valor maior todos os meses.*
- 4 – Cortar algumas despesas desnecessárias para sobrar um valor maior.*

Depois de decidir o que fazer você torna seu plano ainda mais detalhado. Pois ele vai incluir a sua decisão e o tempo que levará para conquistar seu sonho.

A cada mês que você vir suas conquistas parciais você terá ainda mais força para manter-se perseverante. Já vimos as características dos sonhos e que precisam ser realistas. Agora a tarefa é manter um controle rigoroso dos passos a serem dados para se chegar ao objetivo traçado.

Esse controle deve levar em conta o planejamento feito. Quanto melhor foi o planejamento, mais fácil será fazer o controle. Se planejamos com eficiência agora é só seguir os passos para chegarmos no objetivo no tempo certo. O importante é manter um rigor grande nesse controle para não aceitar desvios que atrasarão o objetivo e nem aceitar atalhos perigosos.

Vou dar um exemplo: durante o período em que se está guardando o dinheiro para o carro, pode acontecer um imprevisto que nos tome parte do valor a ser guardado. O correto seria guardar ainda assim e dar um outro jeito de resolver o imprevisto, mas se isso não puder acontecer, você deve replanejar como repor nos próximos meses o que foi tirado do valor daquele mês. Vamos supor que você só conseguiu guardar R\$ 200,00 naquele mês, você teria que planejar a forma de repor os 200,00 faltantes nos próximos meses. Isso pode ser feito guardando mais 20,00 por mês nos próximos 10 meses. Isso deve ser feito com muito cuidado, pois se esse recurso for utilizado demasiadamente, pode prejudicar o rigor do controle mensal e atrapalhar a realização do objetivo.

Outro exemplo, podemos receber a oferta para investir o valor que juntamos de forma a obtermos um lucro com isso. Não tem problema se isso não tiver nenhum risco, porém se for arriscado, como o mercado de ações, por exemplo, não deve ser feito. Nosso planejamento não previa o risco de perder dinheiro e essa perda pode nos atrapalhar muito a ponto de desistirmos do objetivo, o que não pode acontecer.

Podemos também receber uma oferta de financiamento ou consórcio, que agilizariam a conquista do objetivo. Temos que ter muito cuidado com isso! Qualquer forma de chegar ao nosso objetivo de forma mais rápida, com um atalho, virá com um custo a ser pago! No caso do consórcio isso depende de sorte e tem uma taxa de administração a ser paga para a instituição! Caso queira arriscar e pagar o preço, é uma forma de atalho. No caso do financiamento, você paga uma taxa alta para antecipar a sua realização. Em qualquer caso de atalho para o seu sonho você terá que balancear as vantagens e o custo de cada caso, sem a influência de quem está ganhando para lhe convencer a apostar naquele atalho. Explico: para o vendedor de consórcio, esse atalho sempre será o melhor negócio do mundo! Você não deve deixar-se influenciar pela opinião dele, deve fazer a sua análise fria **se deve ou não pagar o preço de antecipar suas conquistas.**

Veja que juntamos duas etapas importantes do empreendedorismo nesse tópico, o planejamento e o controle, fechando o ciclo do empreendedor!

Primeiro: o sonho – objetivo que servirá de motor para todo o processo!

Segundo: o autoconhecimento – uma análise fria de onde você está, quem você é e que recursos realmente já tem para conquistar seus sonhos/objetivos.

Terceiro: o planejamento – o desenho claro do caminho a ser traçado para chegar aos resultados esperados e em que tempo isso acontecerá.

Quarto: o controle – a checagem e reajuste constante do plano para não atrasar o alcance dos objetivos traçados.

Esses quatro pilares são o que chamamos de empreendedorismo e podem ser aplicados para quaisquer situações e tipos de empreendimentos.



[https://http2.mlstatic.com/columnas-vasos-pedrarias-casamentos-kit-2-frete-gratis-D\\_NQ\\_NP\\_420111-MLB20455272016\\_102015-F.jpg](https://http2.mlstatic.com/columnas-vasos-pedrarias-casamentos-kit-2-frete-gratis-D_NQ_NP_420111-MLB20455272016_102015-F.jpg)

Se falarmos de empreendedorismo nos negócios (empresa), empreendedorismo social (comunidade), empreendedorismo ecológico (meio ambiente), empreendedorismo pessoal (carreira), ou intraempreendedorismo (dentro da empresa em que se trabalha), temos essas quatro etapas bem definidas para ser um vencedor, independentemente do que esse sucesso possa significar.

Em especial, o pilar de planejamento tem uma variação muito importante quando se trata de negócios. Ter um plano de negócios pode ser a diferença entre rumar para a falência ou rumar para o sucesso. Por isso vamos analisar mais profundamente o plano de negócios.

### **Plano de negócios**

O site do SEBRAE tem uma frase interessante sobre esse plano: *“O plano de negócio é o melhor instrumento para traçar um retrato fiel do mercado, do produto e das atitudes do empreendedor.”*

<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-elaborar-um-plano-de-negocio,37d2438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>, acessado em 30/07/2017.

Estudando a etimologia da palavra “negócio” vemos que ela vem do latim, “negotium”, que significa atividade ou trabalho que se realiza com fins lucrativos. Essa palavra também é usada para definir o local onde se negocia, seja uma loja ou um escritório. A palavra é bastante usada como referência a assuntos ou coisas. Nossa análise será no sentido de como ganhar dinheiro, fazer caixa.



Esse plano vai começar quando traçamos nosso “mapa” de intenções empresariais, visando saber como e para onde iremos crescer, e quando poderemos fazer isto.

Quando definimos os produtos ou serviços que pretendemos fornecer, para quais mercados e para quais clientes, a que preços e com que custos, estamos definindo o negócio de uma organização e começando a planejar o crescimento da mesma. Essa busca por conhecer a realidade e planejar o futuro da empresa é que compõe o plano de negócios. Quem pretende empreender, quem busca em breve se tornar um empresário precisa planejar.

Todo PN (Plano de Negócios) que se preze tem que ter, Sumário Executivo, Análise do Mercado, Plano de Marketing, Plano Operacional, Plano Financeiro e, por fim, uma frequente avaliação estratégica.

1. Sumário Executivo - Parte do PN onde estão descritos: objetivos, responsáveis, produtos, serviços e tecnologias, mercado potencial, diferenciação, previsão de vendas, rentabilidade, projeções financeiras e necessidades de financiamento.
2. Análise do Mercado - Qual é o público a ser atingido, percentual deste público, faixa etária, região, renda, comportamento de compra etc. Nesta análise devem estar contidos seus Pontos Fortes e Fracos, comparação com possíveis concorrentes, obstáculos etc.
3. Plano de Marketing - Aqui você deve estabelecer suas principais metas, tais como vantagem exclusiva de venda, se o preço é um diferencial importante em seu produto ou serviço em função da concorrência, se existir, posicionamento, publicidade, promoções, estratégia de vendas, distribuição e logística etc.
4. Plano Operacional - Organograma da empresa, custos com a equipe, instalações, fornecedores, clientes, estudo do impacto que estes fatores terão em seu negócio etc..
5. Plano Financeiro - Qual será a previsão de lucro, quanto tenho para gastar para abrir o negócio (investimento inicial), projeção de resultados, fluxo de caixa, ponto de equilíbrio, análise de investimentos etc.



#### **Videoaula 2**

Utilize o QRcode para assistir!

Agora assista a um vídeo que fala um pouco sobre cada parte do plano apresentado.



Podemos encontrar na Internet várias formas de estruturação do PN, de diferentes empresas e negócios. Se estudarmos autores da administração encontraremos as mesmas etapas acima, mesmo que em ordem diferente.

Antes de principiar o PN, vamos pensar sobre uma definição interessante, que pode nos direcionar nas dúvidas que tivermos durante a criação do plano: você conhece a teoria do Suficientemente Bom?

Existe uma filosofia de que o Bom é o inimigo do Ótimo. Isso é dito por que é difícil pensar em ser excelente em alguma coisa, começando a ganhar dinheiro a partir do ponto do excelente. O ponto ideal, o ponto excelente, na verdade, não existe. Por enquanto, vamos fazer de conta que existe e que vamos tentar chegar lá, SEMPRE! Mas não vamos nos esquecer que podemos fazer grandes coisas com o Bom, até chegarmos mais perto do excelente.

Vou explicar. Algumas pessoas só querem começar a agir quando o plano estiver excelente, quando tiver pessoas excelentes ao seu lado, quando juntar até mais do que precisa, quando as condições do país estiverem excelentes. Isso pode fazer com que seu sonho nunca saia do papel, pois as condições excelentes podem não acontecer. Comece a agir a partir do Bom, aí quando chegar o excelente, você já tem experiência, já tem uma base sólida e pode ganhar ainda mais.

Imagine que você quer fazer uma grande viagem. O primeiro passo seria planejar a viagem, traçar o roteiro, descobrir os custos, as documentações necessárias, entre outras coisas.

Para iniciarmos, como vamos falar de negócios, à semelhança do exemplo da viagem, um dos principais pontos de seu PN é a descrição do que você quer fazer. O que é o seu negócio, como é, onde vai estar, quem vai se envolver (tem sócios), que atividade irá desenvolver etc.

### **Estrutura de um plano de negócios**

Vimos que o Plano de Negócios é a base para qualquer desenvolvimento do empreendedor, seja para fins lucrativos ou para desenvolvimento de um empreendimento. Começar um negócio sem um PN nas mãos aumenta em muito as chances de insucesso. Vamos analisar, então, a estrutura de um PN, o que ele precisa ter e como é desenvolvido.

O Plano de Negócios tem várias seções e todas têm que se relacionar para permitir um plano global, apresentado de forma escrita e em poucas páginas.

Todo PN deve ter:

Capa

Apesar de não parecer, é uma das partes mais importantes do PN. É a primeira coisa que é visualizada, deve ser feita de maneira limpa, e com as informações necessárias e pertinentes.

## Sumário

O sumário deve conter o título de cada seção do PN e a página onde se encontra.

### Sumário Executivo

É uma espécie de resumo, e por isso é a principal seção do seu PN. Nela o leitor decide se continua a leitura ou não. Deve ser escrito com muita atenção, revisado inúmeras vezes, conter de forma resumida e objetiva as principais informações do seu PN. Deve ser escrito pensando-se no público a que se destina, apresentar claramente qual o objetivo em relação àquele leitor (ex.: precisa enfatizar a descrição financeira, se for para requisição de financiamento junto a bancos, deve mostrar as possibilidades de lucro se a apresentação do empreendimento for para potenciais associados ou parceiros, precisa mostrar claramente o produto, caso seja apresentado a clientes, etc.). O Sumário Executivo é a última seção a ser escrita, depende de todas as outras seções para ser feito.

### Planejamento Estratégico

A apresentação de um bom planejamento pode dar credibilidade ao seu projeto. Essa é a seção onde definimos os rumos da empresa, a situação atual, metas e objetivos do negócio, bem como a descrição da visão e missão de sua empresa. Nesta seção estão as estratégias de desenvolvimento e implementação das ações da empresa. É importante que fique claro nessa seção o que você pretende alcançar. Mais importante ainda é que fique claro como você pretende alcançar esses objetivos.

### Descrição

A história do seu negócio pode falar muito sobre as chances de sucesso que ele tem. Além disso, deixar claro como ele funciona pode mostrar a organização e sustentabilidade do mesmo. Por isso temos a seção descrição que apresenta o seu negócio, histórico, perspectivas de crescimento e de faturamento para os próximos anos, razão social, impostos, estrutura organizacional, localização, parcerias, serviços terceirizados etc.

### Produtos e Serviços

Todo negócio está baseado em uma entrega. É muito importante que você tenha clareza de que e como são os entregáveis do seu empreendimento. É nessa seção que você descreve quais são os produtos e serviços, de que forma são produzidos ou como se dará sua prestação de serviços, periodicidade, sazonalidade (se houver), fatores tecnológicos, pesquisa e desenvolvimento, principais clientes, se detém marca e/ou patente do produto e demais características do que sua empresa é capaz de fazer.

### Análise de Mercado

Tão importante quanto o olhar para dentro é o olhar para fora da empresa. Saber muito bem quem você está atendendo e quem são as suas concorrências é fundamental para ter sucesso. Aqui você deve mostrar que conhece muito bem o

mercado consumidor do seu produto ou serviço. Seria ideal que você fizesse e apresentasse pesquisas de mercado, como está segmentado, quais as características do consumidor, análise da concorrência, qual o tamanho da sua participação neste mercado e o tamanho de seus principais concorrentes, quais os riscos envolvidos no negócio etc.

#### Plano de Marketing

Essa é a seção em que você mostra como pretende vender os produtos ou serviços que apresentou, que ações fará para conquistar seus clientes, quais seriam ações de fidelização e aumento da demanda, quais serão os principais métodos de comercialização, como você considera que são os diferenciais do produto/serviço para o seu cliente, qual será a política de preços, a projeção de vendas, os canais de distribuição e as estratégias de promoção/comunicação e publicidade. Enfim, qual será o seu plano de apresentação do produto/serviço para a comunidade e clientes.

#### Plano Financeiro

Como esse plano de negócios pode ser apresentado a outras pessoas você pode ficar com receio de informar seus números, porém não tem outro jeito, tem que mostrar os valores envolvidos no seu empreendimento mesmo. Precisa verificar quais ações planejadas e postas em prática terão resultados, mas não adianta criar falsas expectativas, tem que dar verdadeiras comprovações. Pensar nas projeções futuras (quanto precisará de capital, quando e com qual propósito), sucessos já alcançados ou a projeção dele. Detalhes como o fluxo de caixa com a previsão dos próximos três anos, balanço, quando pretende chegar ao ponto de equilíbrio, necessidades de investimento, lucratividade prevista, prazo de retorno sobre investimentos (ROI) etc, são necessários.

#### Anexos

Nessa seção são adicionadas as informações que você considera relevantes para melhorar o entendimento de seu PN. Não há um limite de páginas ou exigências a serem seguidas. É interessante que sejam incluídos os currículos dos associados ao empreendimento, fotos de produtos, plantas da localização, roteiros e resultados completos das pesquisas de mercado que realizou, material de divulgação de seu negócio, folders, catálogos, estatutos, documentos da constituição e registro do empreendimento, planilhas financeiras detalhadas etc.

#### **Iniciação de uma atividade e viabilização econômica das melhores oportunidades.**

Quando pensamos em iniciar uma atividade, começar um negócio, abrir uma empresa, investir em um projeto, normalmente o dinheiro é pouco ainda, e não temos muita certeza de que o negócio dará certo. Sendo assim, é importante mantermos os pés no chão e fazer um bom planejamento financeiro. Não basta economizar e nem sempre essa é a melhor estratégia, mas podemos começar não gastando à toa.

Sendo assim sugiro algumas dicas para esse planejamento financeiro:

## As 10 Melhores Dicas de Como Fazer um Planejamento Financeiro Pessoal Poderoso

### #1 – Acompanhe as suas Receitas e Despesas;

Nunca perca de vista o que está gastando. Nada pode sair do seu controle, e eu digo nada mesmo. Se tiver que dar uns trocados para a passagem de um colaborador, se tiver que comprar fitas para fechar umas caixas, se tiver que pagar contas mais altas em alguns meses, tudo isso precisa estar sob o seu controle.

### #2 – Compare os preços antes de comprar produtos;

As vezes temos pressa e acabamos ignorando uma etapa importante para qualquer compra. Temos que pesquisar e encontrar os melhores preços. Saber comprar bem é importante para seu consumo e para a revenda também. Caso precise de alguém para fazer esse papel, pode ser que o valor economizado com as compras compense essa contratação.

### #3 – Compre somente o que você precisa;

Principalmente no começo do negócio ou projeto, não podemos nos dar ao luxo de fazer grandes estoques, isso consome espaço e valor do capital de giro que são muito importantes nessa fase.

### #4 – Tente pagar à vista quando tiver desconto;

Se o capital de giro é importante, não pagar juros é mais ainda! Se puder, evite qualquer tipo de acréscimo nas compras a prazo. Mesmo que não pareça, caso o produto a vista saia mais barato, há uma cobrança implícita de juros no valor a prazo. Também não tenha medo de pechinchar! Pedir descontos é uma prática bem vista no comércio em geral, não faz sentido concordar com o primeiro preço que lhe oferecem, você precisa tentar reduzi-lo ao máximo, até fechar no valor que gostaria. Já consegui descontos de até 45% depois de uma boa negociação!

### #5 – Utilize o cartão de crédito apenas quando for benéfico;

O efeito psicológico do cartão de crédito é surpreendente! Sabendo disso, o comércio tenta lhe fazer usá-lo sempre! Como a sensação de que não está gastando dinheiro é forte, quando usamos um cartão de crédito podemos acabar gastando mais do que queríamos ou poderíamos.

Ainda assim, ter um cartão é interessante para várias situações de financiamento. Conseguimos (graças aos maus pagadores que pagam juros altíssimos) taxas de parcelamento baixíssimas, quando não são zero. Assim, quando for fazer um parcelamento sem juros, por exemplo, o cartão pode ser útil.

### #6 – Faça metas para alcançar o seu objetivo;

Aprendemos que o sonho pode ser o motor de qualquer negócio. Assim, ter metas em mente pode facilitar o planejamento financeiro. Vamos imaginar a meta de sair do cartão de crédito. Caso você tente diminuir um quinto do valor do seu cartão por mês,

em cinco meses você conseguirá se livrar do cartão sem um esforço descomunal. Sempre que alcançar as metas intermediárias (mês a mês) terá maior força de vontade para continuar economizando.

Outro exemplo é quando queremos guardar grandes quantias. Se conseguirmos traçar metas mensais e chegarmos nas metas, teremos maior chance de continuar e alcançar os valores que gostaríamos.

#7 – Seja realista na hora de traçar os seus objetivos;

Como já dissemos, os objetivos têm que ser reais, claros e simples. Não adianta tentarmos guardar valores que não temos como conseguir! Cada vez que não atingimos o valor que gostaríamos nos frustramos e a dificuldade para o mês seguinte fica ainda maior.

#8 – Analise mensalmente os seus objetivos;

Não controlar os seus avanços é pior do que não conseguir alcançar os objetivos. Não deixe para o final do ano para ver o que conseguiu. Se puder faça esse controle mensalmente, ou até em um tempo menor.

#9 – Viva de acordo com o seu padrão de vida;

Às vezes é tentador viver uma vida de luxos e agrados que nos tiram muito dinheiro, quando não tiram o nosso sono também! Quando vivemos um padrão de vida maior do que poderíamos, acumulamos dívidas e não conseguimos a felicidade que buscávamos. Lembre-se de que não é necessário ostentar luxo e compensar frustrações gastando dinheiro. É importante ter os pés no chão e saber o que pode ser comprado e quando pode ser comprado. Quando gastamos mais do que podemos, a tristeza dos problemas que teremos para pagar as contas não compensa o prazer momentâneo das compras. Porém, quando conquistamos coisas com uma base forte e dentro das nossas possibilidades, as realizações são plenas e muito enriquecedoras, em todos os sentidos.

#10 – Busque informações sobre investimentos.

Mesmo que não saiba muita coisa sobre bolsas de valores, é interessante você saber onde investir o seu dinheiro. A poupança é um investimento seguro que nos mantém os valores protegidos das desvalorizações monetárias. Porém, não trazem nenhum lucro com o dinheiro depositado.

Hoje temos outras possibilidades tão seguras quanto a poupança e que tem retornos muito mais interessantes. O melhor é procurar um gerente de investimentos para saber um pouco mais.

Mesmo que seus valores sejam pouco expressivos no começo, com o passar do tempo, o fato de ser uma pessoa controlada fará com que seus investimentos aumentem consideravelmente. E quando o dinheiro trabalha para a gente é muito recompensador.



### **Videoaula 3**

Utilize o QRcode para assistir!

Agora assista a um vídeo falando sobre todas as dicas.



### **INDICAÇÃO DE LEITURA**

Sugiro a leitura do livro “Plano de Negócios – estratégia para micro e pequenas empresas” de Luis Arnaldo Biagio e Antonio Batocchio. Esse livro está na biblioteca Pearson.

## Encerramento

Qual é a forma de atuação das empresas que prestam serviços de consultoria?

Em primeiro lugar, fazendo um trabalho de diagnóstico na empresa-cliente e, depois, recomendar as melhores alternativas de solução para os problemas encontrados.

Os serviços das consultorias são compatíveis com a realidade das pequenas organizações?

Sim. Hoje, no Brasil, organizações como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), empresas juniores ligadas às universidades, organizações não governamentais com enfoque em empreendedorismo e pequenas empresas particulares permitem o acesso de milhares de empreendedores brasileiros a esse tipo de serviço. Quais as principais atribuições das empresas que contratam consultorias durante a prestação do serviço?

Principalmente repassar informações úteis e relevantes para os consultores.

Nesta unidade, foi possível avaliar como os serviços de consultoria assumiram um papel de grande relevância para as empresas brasileiras nas últimas décadas. Da mesma forma, constatamos que este é um tipo de prestação de serviços complexo e elaborado, onde a participação de todos os envolvidos é de fundamental importância para o sucesso, seja qual for o tamanho ou o tipo de empresa.

Apresentar um plano de negócios pode ser a forma mais simples de se conseguir parcerias, de se formar uma equipe de trabalho, ou de se preparar para o que o seu sonho vai precisar para acontecer. Todo o planejamento faz com que nos tornemos melhores preparados para as adversidades e necessidades do que estamos fazendo.

Na aula de hoje você aprendeu um modelo de plano de negócios que pode ser usado para diferentes situações. O importante é ter claro no seu plano cada passo que precisa ser dado para se conquistar o sucesso desejado, seja qual for a sua definição de sucesso.



### Encerramento

Utilize o QRcode para assistir!

Assista agora ao Encerramento da Disciplina.





Esperamos que este guia o tenha ajudado compreender a organização e o funcionamento de seu curso. Outras questões importantes relacionadas ao curso serão disponibilizadas pela coordenação.

Grande abraço e sucesso!

