

# PLANO DE NEGÓCIOS. UM ESTUDO SOBRE SUA IMPORTÂNCIA E ESTRUTURA

## **FELIPE RABELO DE AGUIAR**

Graduando do Curso de Ciências Contábeis da UFPA  
[feliperabelo11@yahoo.com.br](mailto:feliperabelo11@yahoo.com.br)

## **Héber Lavor Moreira**

Professor Orientador  
[heber@peritocontador.com.br](mailto:heber@peritocontador.com.br)

Trabalho apresentado para Avaliação do CEF da disciplina Administração Financeira e Orçamentária, do Curso de Ciências Contábeis da UFPA, cursada no 2º Semestre de 2007.

---

### **1 - Resumo:**

O Plano de negócios (do inglês *Business Plan*), também chamado "plano empresarial", é um documento que especifica, em linguagem escrita, um negócio que se quer iniciar ou que já está iniciado.

Geralmente é escrito por empreendedores, quando há intenção de se iniciar um negócio, mas também pode ser utilizado como ferramenta de marketing

interno e gestão. Pode ser uma representação do modelo de negócios a ser seguido. Reúne informações tabulares e escritas de como o negócio é ou deverá ser.

De acordo com o pensamento moderno, o plano de negócio é um documento vivo, no sentido de que deve ser constantemente atualizado para que seja útil na consecução dos objetivos dos empreendedores e de seus sócios.

## **2 - Palavras – Chave:**

*Business Plan*, estrutura organizacional, *marketing* e mercado..

## **3 - Introdução:**

A tarefa de escrever um plano de negócios não é uma tarefa fácil. Isso se você nunca escreveu um e não tem a menor idéia de como começar. O objetivo deste manual é tornar esta tarefa mais prazerosa, organizada e eficaz. O propósito de se escrever um Plano de Negócios fica bastante claro quando se verifica a quantidade de benefícios que um Plano de Negócios pode trazer para sua empresa. Através desta ferramenta de gestão, você consegue planejar e decidir a respeito do futuro de sua empresa, tendo como base o seu passado, sua situação atual em relação ao mercado, aos clientes e à concorrência. Com o Plano de Negócios é possível identificar os riscos e propor planos para minimizá-los e até mesmo evitá-los; identificar seus pontos fortes e fracos em relação a concorrência e o ambiente de negócio em que você atua; conhecer seu mercado e definir estratégias de marketing para seus produtos e serviços; analisar o desempenho financeiro de seu negócio, avaliar investimentos, retorno sobre o capital investido; enfim, você terá um poderoso

guia que norteará todas as ações de sua empresa. Como se nota, o Plano de Negócios não é uma ferramenta estática, pelo contrário, é uma ferramenta extremamente dinâmica e deve ser atualizado e utilizado periodicamente.

A cultura de planejamento ainda não está totalmente difundida no Brasil, ao contrário de outros países, como por exemplo os Estados Unidos, onde o Plano de Negócios é o passaporte e o pré-requisito básico para a abertura e gerenciamento do dia-a-dia de qualquer negócio, independente de seu tipo ou porte.

Mas essa situação tem mudado rapidamente nos últimos anos devido a vários fatores, principalmente pelo fato de muitas instituições, bancos, órgãos governamentais (MCT, BNDES, CNPQ etc) estarem exigindo o Plano de Negócios como base para a análise e concessão de crédito, financiamento e recursos às empresas, entidades etc. O Plano de Negócios está, cada vez mais, tornando-se a principal arma de gestão que um empresário pode utilizar visando o sucesso de seu empreendimento. Por essa razão, é necessário que se entenda o que significa escrever um Plano de Negócios, como proceder, o que escrever e como utilizá-lo para as diversas finalidades a que se propõe.

O Plano de Negócios serve também como um cartão de visitas da empresa e como um instrumento de apresentação do negócio de forma concisa, mas que engloba todas as suas principais características. Alguns dos possíveis públicos para o seu Plano de Negócios estão listados a seguir:

*Incubadoras de empresas:* com o objetivo de se tornar uma empresa incubada.

*Sócios potenciais:* para estabelecer acordos e direção.

*Parceiros:* para estabelecimento de estratégias conjuntas.

*Bancos:* para outorgar financiamentos.

*Intermediários:* pessoas que ajudam a vender o seu negócio.

*Investidores:* empresas de capital de risco, pessoas jurídicas e outros interessados.

*Gerentes de Marketing:* para desenvolver planos de marketing.

*Executivos de alto nível:* para aprovar e alocar recursos.

*Fornecedores:* para outorgar crédito para compra de mercadorias e matéria prima.

*Gente talentosa:* que você deseja contratar para fazer parte da sua empresa.

*A própria empresa:* para comunicação interna com os empregados.

*Os clientes potenciais:* para vender o produto/serviço.

#### **4 – O Plano de Negócios:**

O plano de negócios é um documento usado para descrever seu negócio. As seções que compõem um Plano de Negócios geralmente são padronizadas para facilitar o entendimento. Cada uma das seções do plano tem um propósito específico. Um Plano de Negócios para uma pequena empresa pode ser menor que o de uma grande organização, não ultrapassando talvez 10-12 páginas. Muitas seções podem ser mais curtas que outras e até ser menor que uma única página de papel. Mas para se chegar ao formato final geralmente são feitas muitas versões e revisões do Plano até que esteja adequado ao público alvo do mesmo. Não existe uma estrutura rígida e específica para se escrever um Plano de Negócios, porém, qualquer Plano de Negócios deve possuir um mínimo de seções as quais proporcionam um entendimento completo do negócio. Estas seções são organizadas de forma a manter uma seqüência lógica que permita a qualquer leitor do Plano de Negócios entender como sua empresa é organizada, seus objetivos, seus

produtos e serviços, seu mercado, sua estratégia de marketing e sua situação financeira.

A seguir, encontra-se uma proposta de estrutura para a confecção de um Plano de Negócios. Seu formato foi obtido a partir da análise de várias publicações, artigos, livros e Planos de Negócios reais utilizados por várias empresas. No entendimento do autor deste manual, essa proposta de estrutura é a que melhor se aplica à situação geral das empresas brasileiras. Porém, dependendo do público alvo de seu Plano de Negócios, você provavelmente terá que apresentar estruturas distintas da aqui proposta. No entanto, as informações normalmente requisitadas poderão ser extraídas desse modelo.

#### **4.1 – Estrutura de um Plano de Negócios**

O Plano de Negócios é composto por várias seções que se relacionam e permitem um entendimento global do negócio de forma escrita e em poucas páginas. Como já foi mencionado, este padrão de estrutura de um Plano de Negócios foi definido com base em estudos e observação de Planos de Negócios de empresas reais. Assim, acredita-se que esta estrutura proposta está adequada ao propósito deste manual, que foca esse público alvo.

Cada seção está explicada em detalhes ao longo deste manual visando tornar a tarefa de escrever o Plano de Negócios de sua empresa mais simples e organizada. A seguir, encontra-se uma descrição sucinta de cada uma das seções do Plano de Negócios:

##### **-Capa e Sumário:**

A capa do plano de negócios (ou página home no caso de hipertexto) fornece a primeira impressão e pode determinar o grau de atenção que o leitor proporcionará inicialmente para o documento. Todavia planos de negócios são requeridos, com frequência, em meio digital, para serem formatados em contexto análogo ao de uma revista, onde cada plano equivaleria a um artigo.

Neste caso não faz sentido o uso de uma "capa do documento", de modo que a preocupação maior deve ser com relação ao título apresentado.

O sumário deve conter o título de cada seção do plano de negócios — no caso impresso também a página respectiva onde se encontra.

#### **-Sumário Executivo:**

O Sumário Executivo é a principal seção do seu Plano de Negócios. Através do Sumário Executivo é que o leitor decidirá se continua ou não a ler o seu Plano de Negócios. Portanto, deve ser escrito com muita atenção, revisado várias vezes e conter uma síntese das principais informações que constam em seu Plano de Negócios. Deve ainda ser dirigido ao público alvo do seu Plano de Negócios e explicitar qual o objetivo do Plano de Negócios em relação ao leitor (ex.: requisição de financiamento junto a bancos, capital de risco, apresentação da empresa para potenciais parceiros ou clientes etc.). O Sumário Executivo deve ser a última seção a ser escrita, pois depende de todas as outras seções do plano para ser feita. - Planejamento Estratégico do Negócio A seção de planejamento estratégico é onde você define os rumos de sua empresa, sua situação atual, suas metas e objetivos de negócio, bem como a descrição da visão e missão de sua empresa. É a base para o desenvolvimento e implantação das demais ações de sua empresa.

#### **- Descrição da Empresa :**

Nesta seção você deve descrever sua empresa, seu histórico, crescimento/faturamento dos últimos anos, sua razão social, impostos, estrutura organizacional, localização, parcerias, serviços terceirizados etc.

#### **- Produtos e Serviços:**

Descrever quais são os produtos e serviços, como são produzidos, ciclo de vida, fatores tecnológicos envolvidos, pesquisa e desenvolvimento, principais clientes atuais, se detém marca e/ou patente de algum produto etc.

**- Análise de Mercado:**

Deve-se mostrar que se conhece muito bem o mercado consumidor do produto/serviço (através de pesquisas de mercado): como está segmentado, as características do consumidor, análise da concorrência, a participação de mercado do empreendimento e a dos principais concorrentes, os riscos do negócio etc. A análise do mercado envolve pelo menos três dimensões: o mercado consumidor, os fornecedores e os concorrentes.

**- Plano de Marketing:**

O Plano de marketing apresenta como você pretende vender seu produto/serviço e conquistar seus clientes, manter o interesse dos mesmos e aumentar a demanda. Deve abordar seus métodos de comercialização, diferenciais do produto/serviço para o cliente, política de preços, projeção de vendas, canais de distribuição e estratégias de promoção/comunicação e publicidade. Destaca ainda a necessidade da interação com os clientes buscando destas respostas para melhoria contínua.

**- Plano Financeiro:**

A seção de finanças deve apresentar em números todas as ações planejadas de sua empresa e as comprovações, através de projeções futuras (quanto precisa de capital, quando e com que propósito), de sucesso do negócio. Deve conter itens como fluxo de caixa com horizonte de 3 anos, balanço, ponto de equilíbrio, necessidades de investimento, lucratividade prevista, prazo de retorno sobre investimentos etc. - Anexos Esta seção deve

conter todas as informações que você julgar relevantes para o melhor entendimento de seu Plano de Negócios. Por isso, não tem um limite de páginas ou exigências a serem seguidas. A única informação que não se pode esquecer de incluir é a relação dos currículos dos sócios da empresa. Você poderá anexar ainda informações como fotos de produtos, plantas da localização, roteiro e resultados completos das pesquisas de mercado que você realizou, material de divulgação de seu negócio, folders, catálogos, estatutos, contrato social da empresa, planilhas financeiras detalhadas etc.

#### **- Anexos**

Esta seção deve conter todas as informações que você julgar relevantes para o melhor entendimento de seu plano de negócios. Por isso, não tem um limite de páginas ou exigências a serem seguidas. A única informação que você não pode esquecer de incluir é a relação dos curriculum vitae dos sócios da empresa ou elementos-chave do empreendimento. Você poderá anexar ainda informações como fotos de produtos, plantas da localização, roteiro e resultados completos das pesquisas de mercado que você realizou, material de divulgação de seu negócio, folders, catálogos, estatutos, contrato social da empresa, planilhas financeiras detalhadas etc.

#### **4.2 – Qual seria o tamanho ideal de um Plano de Negócios?**

Não existe um tamanho ideal ou quantidade exata de páginas para o Plano de Negócios. O que se recomenda é escrever o Plano de Negócios de acordo com as necessidades do público alvo que lerá o Plano de Negócios. Se o leitor for um gerente de banco ou um investidor, por exemplo, ele dará mais ênfase para a parte financeira do plano. Se o leitor for uma instituição de fomento ou governamental, esta enfocará porque você está requisitando a quantidade de recursos solicitada, onde aplicará e como a empresa retornará o

capital investido. Se for um parceiro, este atentará mais para a sua análise de mercado e oportunidades de grandes lucros. Se for um fornecedor, este atentará para a saúde financeira de sua empresa, sua carteira de clientes, o crescimento do seu negócio. Enfim, a estratégia e a quantidade de páginas do Plano de Negócios dependem de qual será o seu público alvo. Mas, para auxiliá-lo nesta tarefa, a seguir encontra-se uma descrição dos possíveis tipos e tamanhos de um Plano de Negócios.

**Plano de Negócios Completo:** é utilizado quando se pleiteia uma grande quantidade de dinheiro, ou se necessita apresentar uma visão completa do seu negócio. Pode variar de 15 a 40 páginas mais material anexo.

**Plano de Negócios Resumido:** é utilizado quando se necessita apresentar algumas informações resumidas a um investidor por exemplo, com o objetivo de chamar sua atenção para que ele lhe requisite um Plano de Negócios Completo. Deve mostrar os objetivos macros do negócio, investimentos, mercado e retorno sobre o investimento e deverá focar as informações específicas requisitadas. Geralmente varia de 10 a 15 páginas.

**Plano de Negócios Operacional:** é muito importante para ser utilizado internamente na empresa pelos diretores, gerentes e funcionários. É excelente para alinhar os esforços internos em direção aos objetivos estratégicos da organização. Seu tamanho pode ser variável e depende das necessidades específicas de cada empresa em termos de divulgação junto aos funcionários.

Independente do tamanho e tipo do Plano de Negócios, sua estrutura deve conter as seções anteriormente apresentadas. Nos demais artigos do site cada seção do Plano de Negócios é explicada em detalhes.

## **5- O Plano de Negócios como Ferramenta de Gerenciamento**

Para que o plano de negócios possa se tornar um instrumento eficaz de gerenciamento é importante que as informações nele existentes possam ser

divulgadas internamente à empresa de uma forma satisfatória. Boas informações trancadas em uma gaveta ou perdidas em uma montanha de papéis na mesa de um executivo não são propriamente utilizáveis e acabam fatalmente por cair no esquecimento. Como colocado anteriormente, o plano de negócios pode e deve também ser utilizado como uma ferramenta de gestão.

Sendo assim, as informações apresentadas no plano de negócios também devem ser utilizadas internamente, guiando e validando os esforços de melhoria da empresa. Para que isso aconteça, é necessário que exista um monitoramento periódico da situação atual em relação aos números previstos, ou metas, do plano.

Uma forma simples e bastante eficiente de se fazer isso é a criação de um (ou vários) Painel de Metas da empresa. Este painel é um sistema visível de medidas de desempenho, que deve mostrar de forma simples, preferencialmente gráfica, a evolução da empresa ao longo do tempo, em termos dos seus valores de avaliação. É, portanto, composto por um conjunto de gráficos que devem ser apresentados em displays ou paredes, em locais acessíveis aos gerentes e funcionários relevantes. Estes painéis devem ser um "espelho" do plano de negócios, apresentando as mesmas informações e parâmetros numéricos ali considerados. É uma ferramenta dinâmica que exige a criação de um procedimento de atualização periódica dos dados, de forma a se ter sempre uma visão do momento da empresa, do seu passado e das metas previstas.

Desta forma, o plano de negócios pode se transformar em um instrumento dinâmico de implementação da estratégia da empresa. Ele deixará de correr o risco de ser apenas um mito e se tornará uma ferramenta fundamental de gestão que, certamente, auxiliará o empreendedor a alcançar o sucesso almejado, ou ainda, mostrará a esse mesmo empreendedor que o momento não é propício para o negócio vislumbrado, evitando decepções futuras.

## **5 – Conclusão:**

O artigo procurou mostrar ao leitor que para atender ao seu variado público, um Plano de Negócios pode ser elaborado com diversas finalidades. Assim, devido a sua natureza versátil, não é possível estabelecer um modelo padrão. O que pode ser feito é sugerir o grau de profundidade na coleta e no uso das informações.

Mesmo assim, em linhas gerais e para efeito didático, pode-se afirmar que os principais componentes da estrutura de um plano de negócios são: Resumo executivo, Visão e missão da empresa, Descrição da empresa, Análise estratégica, Plano de marketing e Plano financeiro. O que garante que seu plano tenha todas as características importantes é a seleção dos dados a serem utilizados, bem como os critérios que avaliam o tipo de informação a ser gerada.

O elevado grau de seriedade, de envolvimento e comprometimento de todos os agentes - internos e externos - da empresa, é fator fundamental para o sucesso do seu empreendimento.

Além de passar a informação em números, o Business Plan reflete a sua personalidade e o espírito da empresa. Por isso, é importante o grau de credibilidade transmitido nas informações contidas no plano. Espera-se que, em pouco tempo, os resultados obtidos em função do uso dessa ferramenta de gestão sejam cada vez mais evidentes e que, dessa forma, o mito plano de negócios torne-se uma realidade determinante do sucesso dos negócios empreendidos pelos brasileiros.

## **7- Bibliografia:**

FERREIRA, Ricardo J. **Análise das Demonstrações Financeiras**. Disponível em:<

[http://www.vemconcursos.com/arquivos/aulas/Ricardo\\_ferreira\\_contab\\_cap01.pdf](http://www.vemconcursos.com/arquivos/aulas/Ricardo_ferreira_contab_cap01.pdf)>. Acesso em: 15 de Out. 2007.

FERREIRA, José Eduardo L. **Planejar o futuro do seu empreendimento**. Disponível em:< <http://www.analisefinanceira.com.br/artigos/bp.htm>>. Acesso em: 20 de Out. 2007.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Análise de balanços**. São Paulo: Atlas, 7ª edição, 1997.

PEREIRA, José Almir Rodrigues. **Elaboração de Trabalhos Acadêmicos**. Belém: NUMA/UFPA – EDUFPA, 2006.

SILVA, José Pereira da. **Análise Financeira das Empresas**. São Paulo: Atlas, 5ª edição, 1995.

SITE O GERENTE. **Como escrever um Business Plan**. Disponível em:< <http://www.ogerente.com.br/empreendedorismo/artigos>>. Acesso em 20 de Out. 2007.

SOUZA, Simone Valadares de. **Liquidez. A saúde das empresas**. Disponível em:<<http://www.peritocontador.com.br/artigos>>. Acesso em: 15 de Out. 2007.