

PLANO DE NEGÓCIOS ¹

Jane do Socorro do Rosário Ventura ²

RESUMO

O Plano de Negócios é parte fundamental do processo empreendedor, visto que os empreendedores precisam saber planejar suas ações e delinear as estratégias da empresa a ser criada. Tem por objetivo prover uma ferramenta de gestão para o planejamento e desenvolvimento inicial de uma empresa.

A estrutura do Plano de Negócios deve possuir um mínimo de segmentação as quais oferecerão uma idéia clara do empreendimento. Estas segmentações são organizadas de forma a manter uma seqüência lógica que permita a qualquer leitor do Plano de Negócios entender como a empresa é organizada, seus objetivos, seus produtos e serviços, seu mercado, sua estratégia de marketing e sua situação financeira.

O Plano de Negócios destina-se a vários públicos-alvo, dentre eles temos: Bancos, Investidores, Mantenedores de Incubadoras, Fornecedores, etc. Ele é uma ferramenta dinâmica, que deve ser atualizada constantemente, pois o ato de planejar é dinâmico e corresponde a um processo cíclico.

Palavras chave: Plano de Negócios. Elaboração. Importância. Estrutura.

¹ Trabalho a ser apresentado como requisito de avaliação da disciplina Administração Financeira e Orçamento Empresarial, ministrada pelo Professor Heber Lavor Moreira no Curso de Ciências Contábeis.

² Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Pará – UFPA.
Jane do Socorro do R. Ventura, Matrícula-04116003101 – jane_ventura@ig.com.br

INTRODUÇÃO

O Plano de Negócio permite enxergar o potencial do empreendimento, sendo uma das mais eficazes ferramentas de gestão para visualização das possibilidades de êxito ou de fracasso de uma empresa. Independente do tipo de empresa, o Plano de Negócio é fundamental para o sucesso da mesma.

Sua estrutura é composta por várias segmentações que se relacionam e permitem um entendimento global do negócio de forma escrita e em poucas palavras. Estas segmentações são organizadas de forma a manter uma seqüência lógica que permita a qualquer leitor do Plano de Negócios entender como a empresa é organizada, seus objetivos, seus produtos e serviços, seu mercado, sua estratégia de marketing e sua situação financeira. O Plano de Negócio pode ser composto de: Capa, Sumário, Sumário Executivo, Planejamento Estratégico do Negócio, Descrição da Empresa, Produtos e Serviços, Análise de Mercado, Plano de Marketing, Plano Financeiro e Anexos.

Com isso, este estudo tem por objetivo mostrar como é feito um Plano de Negócios: Definição, Função, Importância, Públicos-alvo e sua Estrutura.

.DESENVOLVIMENTO

Um Plano de Negócios analisa a viabilidade do projeto da empresa, expondo resultados. Para o empreendedor que procura financiamento externo, ele é utilizado como um instrumento de apresentação do negócio.

Definição do Plano de Negócios

O Plano de Negócios é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa, ou seja, é um documento escrito que tem o objetivo de estruturar as principais idéias e opções que o empreendedor analisará para decidir quanto à viabilidade da empresa a ser criada. Também é utilizado para a solicitação de empréstimos e financiamento junto a instituições financeiras, bem como para expansão de sua empresa.

Função do Plano de Negócios

Numa visão mais ampliada, o plano de negócio tem as seguintes funções:

- Avaliar o novo empreendimento do ponto de vista mercadológico, técnico, financeiro, jurídico e organizacional;
- Avaliar a evolução do empreendimento ao longo de sua implantação: para cada um dos aspectos definidos no plano de negócio, o empreendedor poderá comparar o previsto com o realizado;
- Facilitar, ao empreendedor, a obtenção de capital de terceiros quando o seu capital próprio não é suficiente para cobrir os investimentos iniciais.

A importância do Plano de Negócios

O Plano de negócio é uma importante ferramenta de gestão para o empreendedor expor suas idéias em uma linguagem que os leitores do Plano de Negócios entendam e, principalmente, que mostre viabilidade e probabilidade de sucesso em seu mercado, ou seja, é uma ferramenta que se aplica tanto no desenvolvimento inicial de uma empresa quanto no planejamento de empreendimento maduras.

Segundo José Carlos Assis Dornelas em seu livro Empreendedorismo: Transformando Idéias em Negócios: “A maioria dos Planos de Negócios resume-se

a textos sobre um modelo predeterminado e que não convencem ao próprio empreendedor; por isso, falham, o que leva muitos a pensar que o Plano de Negócios não serve para nada ou não é uma ferramenta eficiente. Geralmente são escritos como parte dos requisitos de aprovação de um empréstimo, ingresso em uma incubadora de empresas³, solicitação de bolsas ou recursos financeiros de órgãos do Governo. Costumam ser feitos apenas para esse fim, às pressas, sem muita fundamentação ou, recheados de números mágicos. Como esperar que convençam a um investidor, bancos, potenciais parceiros, fornecedores, à própria empresa internamente, esse que são, geralmente, os públicos-alvo de um Plano de Negócios? É preciso ter em mente que essa ferramenta deve ser o cartão de visitas do empreendedor, mas também pode ser um cartão de desqualificação. As oportunidades geralmente são únicas e não podem ser desperdiçadas. E, como o cartão de visitas, o empreendedor deve sempre ter à mão o Plano de Negócios de seu empreendimento, elaborado de maneira primorosa e cuidadosamente revisado”.

Devemos ter em mente que num Plano de Negócios o importante não é mostrar o roteiro a ser preenchido pelo empreendedor, deve-se “vender” a idéia do Plano de Negócios e disseminar seu conceito básico junto aos empresários das Micro e Pequenas Empresas Brasileiras.

Segundo José Carlos Assis Dornelas em seu livro Empreendedorismo: Transformando Idéias em Negócios: “O Plano de Negócios é uma ferramenta dinâmica, que deve ser atualizada constantemente, pois o ato de planejar é dinâmico e corresponde a um processo cíclico”

“Todo Plano de negócios deve ser elaborado e utilizado seguindo algumas regras básicas, mas que não são estáticas e permitem ao empreendedor utilizar sua criatividade ou o bom senso, enfatizando um ou outro aspecto que mais interessa ao público-alvo do Plano de Negócios em questão. No caso das empresa que já se encontram em funcionamento, ele deve mostrar não apenas aonde a empresa quer chegar (situação futura), mas também onde a empresa está no momento, apresentando os valores dos seus atuais indicadores de desempenho.”

“Outra característica importante é que ele não deve estar apenas focado no aspecto financeiro. Indicadores de mercado, de capacitação interna da empresa

³ Uma incubadora de empresas é um mecanismo que estimula a criação e o desenvolvimento de micro e pequenas empresas (industriais, de prestação de serviços, de base tecnológica ou de manufaturas leves), oferecendo suporte técnico, gerencial e formação complementar do empreendedor.

e operacionais são igualmente importantes, pois estes fatores mostram a capacidade da empresa em “alavancar” os seus resultados financeiros no futuro. Resumindo, é importante que o Plano de Negócios possa demonstrar a viabilidade de se atingir uma situação futura, mostrando como a empresa pretende chegar lá. Então, o que o empresário precisa é de um Plano de Negócios que lhe sirva de guia, que seja revisado periodicamente e que permita alterações visando a vender a idéia ao leitor do seu plano de negócios.”

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 o empreendimento. Através desta ferramenta de gestão, você consegue planejar e decidir a respeito do futuro do seu empreendimento, tendo como base o seu passado, sua situação atual em relação ao mercado, aos clientes e a concorrência. Com o Plano de Negócios é possível:

- Identificar os riscos e propor estratégias para minimizá-los e até mesmo evitá-los;
- Entender e estabelecer diretrizes para o seu empreendimento;
- Identificar seus pontos fortes e fracos em relação a concorrência e o ambiente do negócio em que você atua;
- Gerenciar de forma mais eficaz a empresa e tomar decisões acertadas;
- Monitorar o dia-a-dia da empresa e toma medidas quando necessário;
- Conhecer seu mercado e definir estratégias de marketing para seus produtos e serviços;
- Conseguir financiamentos e recursos junto a bancos, governo, Sebrae, investidores, capitalistas de risco, etc.;
- Analisar o desempenho financeiro de seu negócio;
- Avaliar investimentos, ou seja, o retorno sobre o capital investido;
- Identificar oportunidades e transformá-las em diferencial competitivo para o empreendimento;
- Estabelecer uma comunicação interna eficiente na empresa e convencer o público externo:
 - Fornecedores;
 - Parceiros;
 - Clientes

- Bancos;
- Investidores;
- Associações, etc.

Enfim, você terá um guia que demonstrará todas as ações de seu empreendimento.

Públicos-alvo de um Plano de Negócios

Erradamente, muitos pensam que o Plano de Negócios destina-se a investidores e bancos. Vários são os públicos-alvo de um Plano de Negócios, dentre eles temos:

- Incubadoras de empresas: com o objetivo de se tornar uma empresa incubada;
- Mantenedoras das Incubadoras (Sebrae, universidades, prefeituras, governo, associações etc.): para outorgar financiamentos e estas;
- Sócios potenciais: para convencimento em participar do empreendimento e formalização da sociedade;
- Parceiros: para definição de estratégias e discussão de formas de interação entre as partes;
- Bancos: para outorgar financiamentos para equipamentos, capital de giro, imóveis, expansão da empresa etc.;
- Intermediários: pessoas que ajudam a vender o seu negócio;
- Investidores: empresas de capital de risco, pessoas jurídicas, bancos de investimento, governo 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, matéria prima e formas de pagamento;
- Gente talentosa: que você deseja contratar para fazer parte da sua empresa;
- A própria empresa: para comunicação interna da gerência com o conselho de administração e com os empregados;
- Os clientes: para venda do produto/serviço e publicidade da empresa.

Elaboração do Plano de Negócios

Jane do Socorro do R. Ventura, Matrícula-04116003101 – jane_ventura@ig.com.br

A elaboração do Plano de Negócios envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento, e, ainda, permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócios. As segmentações que compõem um Plano de Negócios geralmente seguem padrões que irão facilitar o entendimento. Cada uma das segmentações do Plano de Negócios tem um propósito específico.

Segundo José Carlos Assis Dornelas em seu livro *Empreendedorismo: Transformando Idéias em Negócios*: “Um Plano de Negócios para uma pequena empresa pode ser menor que o de uma grande organização, não ultrapassando talvez dez a quinze páginas, Muitas seções podem ser mais curtas que outras e até ser menor que uma única página de papel. Mas para chegar ao formato final geralmente são feitas muitas versões e revisões do Plano até que esteja adequado ao público-alvo.”.

Pontos importantes do Plano de Negócios

Antes de mostrarmos a estrutura do Plano de Negócios, devemos verificar alguns pontos importantes:

- Conhecer o ramo de atividade: É preciso conhecer alguns dados elementares sobre o ramo em que pretende atuar, possibilidades de atuação dentro do segmento (ex. confecção é o ramo; pode-se atuar com jeans, malha, linho...para público infantil, adulto, feminino...).

- Conhecer o mercado consumidor: O estudo do mercado consumidor é um dado importante para o empreendimento, pois abrange as informações necessárias à identificação dos prováveis compradores. O que produzir, de que forma vender, qual o local adequado para a venda, qual a demanda potencial para o produto. Essas são algumas indagações que podem ter respostas mais adequadas quando se conhece o mercado consumidor.

- Conhecer o mercado fornecedor: Para iniciar e manter qualquer atividade empresarial, a empresa depende de seus fornecedores – o mercado fornecedor. O conhecimento desse mercado vai se refletir nos resultados pretendidos pela empresa.

Mercado fornecedor é aquele que fornece à empresa os equipamentos, máquinas, matéria-prima, mercadorias e outros materiais necessários ao seu funcionamento.

- Conhecer o mercado concorrente: O mercado concorrente é composto pelas pessoas ou empresas que oferecem mercadorias ou serviços iguais ou semelhantes aos que você pretende oferecer. Este mercado deve ser analisado criteriosamente, de maneira que sejam identificados: quem são meus concorrentes? Que mercadorias ou serviços oferecem? Quais são as vendas efetuadas pelo concorrente? Quais os pontos fortes e fracos da minha concorrência? Os seus clientes lhes são fiéis?

- Definir produtos a serem fabricados, mercadorias a serem vendidas ou serviços a serem prestados: É preciso conhecer detalhes do seu produto/serviço. Ofereça produtos e serviços que atendam as necessidades de seu mercado. Defina qual a utilização do seu produto/serviço, qual a embalagem a ser usada, tamanhos oferecidos, cores, sabores...

- Analisar bem a localização de sua empresa: Onde montar o meu negócio? A resposta certa a essa pergunta pode significar a diferença entre o sucesso ou o fracasso de um empreendimento. Tudo é importante para esta escolha e deve ser observado e registrado.

- Conhecer marketing: Marketing, como muitos pensam, não é só propaganda. Marketing é um conjunto de atividades desenvolvidas pela empresa, para que esta atenda desejos e necessidades de seus clientes. As atividades de marketing podem ser classificadas em áreas básicas, que são traduzidas nos 4 P's do marketing. São eles: Produto, Pontos de Venda, Promoção (Comunicação) e Preço.

- Processo operacional: Este item trata do como fazer. Devem ser abordadas tais questões: que trabalho será feito e quais as fases de fabricação/venda/prestação de serviços; quem fará; com que material; com que equipamento; e quando fará. É preciso verificar quem tem conhecimento e experiência no ramo: você? um futuro sócio? ou um profissional contratado?

- Projeção do volume de produção, de vendas ou de serviços - É prudente que o empreendedor ou empresário considere: a necessidade e a procura do mercado consumidor; os tipos de mercadorias ou serviços a serem colocados no mercado; a disponibilidade de pessoal; a capacidade dos recursos materiais - máquinas, instalações; a disponibilidade de recursos financeiros; a disponibilidade de matéria-prima, mercadorias, embalagens e outros materiais necessários.

- Projeção da necessidade de pessoal: Identifique o número de pessoas necessárias para o tipo de trabalho e que qualificação deverão ter, inclusive o do serviço de escritório.

- Análise financeira: É necessário fazer uma estimativa do resultado da empresa, a partir de dados projetados, bem como, uma projeção do capital necessário para começar o negócio, pois terá que fazer investimento em local, equipamentos, materiais e despesas diversas, para instalação e funcionamento inicial da empresa.

Estrutura do Plano de Negócios

Não existe uma estrutura rígida e específica para se escrever um Plano de Negócios, pois cada empreendimento tem particularidades e semelhanças, sendo impossível definir um modelo padrão de Plano de Negócios que seja universal e aplicado a qualquer negócio.

Uma empresa de serviços é diferente de uma empresa que fabrica produtos ou bens de consumo. Porém, qualquer plano de negócios deve possuir um mínimo de seções as quais proporcionarão um entendimento completo do negócio.

Essas seções são organizadas de forma a manter uma seqüência lógica que permita a qualquer leitor do Plano de Negócios entender:

- Como a empresa é organizada,
- Seus objetivos,
- Seus produtos e serviços,
- Seu mercado,
- Sua estratégia de marketing e,
- Sua situação financeira.

Algumas possíveis estruturas para a confecção de um Plano de Negócios são apresentadas a seguir. Cada uma das seções apresentadas deve ser abordada sempre visando à objetividade, sem perder a essência e os Aspectos mais relevantes a ela relacionados.

Cada seção está explicada em detalhes ao longo deste artigo 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:

1ª Estrutura

Essa estrutura é sugerida para pequenas empresas manufatureiras em geral.

Capa: A capa, apesar de não parecer, é uma das partes mais importantes do Plano de Negócios, pois é a primeira coisa que é visualizada por quem lê o seu Plano de Negócios, devendo portanto, ser feita de maneira limpa e com as informações necessárias e pertinentes;

Sumário: O sumário deve conter o título de cada seção do Plano de Negócios e a página respectiva onde se encontra, bem como os principais assuntos relacionados em cada seção. Para facilitar ao leitor do Plano de Negócios encontrar em pouco tempo o que lhe interessa;

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;

Análise Estratégica: Nesta seção são definidos os rumos da empresa, sua visão e missão, sua situação atual, as potencialidades e ameaças externas, suas forças e fraquezas, seus objetivos e metas de negócio. É a base para o desenvolvimento e implantação das demais ações de sua empresa;

Descrição da Empresa: Nesta seção deve-se descrever a empresa, seu histórico, crescimento, faturamento dos últimos anos, sua razão social, impostos, estrutura organizacional e legal, localização, parcerias, certificações de qualidade, serviços terceirizados etc.;

Produtos e Serviços - Esta seção do Plano de Negócios é destinada aos produtos e serviços da empresa: como são produzidos, quais os recursos utilizados, o ciclo de vida, os fatores tecnológicos envolvidos, o processo de pesquisa e desenvolvimento, os principais clientes atuais, se detém marca e/ou patente de

algum produto etc. Nesta seção pode ser incluída uma visão do nível de satisfação dos clientes com os produtos e serviços da empresa. Isso é bastante importante, porque costuma oferecer não apenas uma visão do nível de qualidade percebida nos produtos e serviços, mas também guiar futuros investimentos da empresa em novos desenvolvimentos e processos de produção.

Plano Operacional: Esta seção deve apresentar as ações que a empresa está planejando em seu sistema produtivo e o processo de produção, indicando o impacto que estas ações terão em seus parâmetros de avaliação de produção.

Plano de Recursos Humanos: Nesta seção devem ser apresentados os planos de desenvolvimento e treinamento de pessoal da empresa. Estas informações estão diretamente relacionadas com a capacidade de crescimento da empresa, especialmente quando esta atua em um mercado onde a detenção de tecnologia é considerada um fator estratégico de competitividade. Devem ser indicadas as metas de treinamento associadas às ações do Plano Operacional, as metas de treinamento estratégico, de longo prazo e não associadas diretamente às ações. Devem ser também apresentados o nível educacional e a experiência dos executivos, gerentes e funcionários operacionais, indicando-se os esforços da empresa na formação de seu pessoal.

Análise de Mercado: Na seção de análise de mercado, o autor do Plano de Negócios deve mostrar que os executivos da empresa conhecem muito bem o mercado consumidor do seu produto/serviço (através de pesquisas de mercado): como está segmentado, o crescimento desse mercado, as características do consumidor e sua localização, se há sazonalidade e como agir nesse caso, análise da concorrência, a sua participação de mercado e a dos principais concorrentes etc.

Plano de Marketing: Deve-se mostrar como a empresa 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, principais clientes, canais de distribuição e estratégias de promoção/comunicação e publicidade, bem como projeções de vendas.

Plano Financeiro: A seção de finanças deve apresentar em números todas as ações planejadas para a empresa e as comprovações, através de projeções futuras (quanto precisa de capital, quando e com que propósito), de sucesso do negócio. Deve conter demonstrativos de fluxo de caixa com horizonte

de, pelo menos três anos; balanço patrimonial; análise do ponto de equilíbrio; necessidades de investimento; demonstrativos de resultados; análise de indicadores financeiros do negócio, como faturamento previsto, margem prevista, prazo de retorno sobre o investimento inicial, taxa interna de retorno (TIR) etc.

Anexos: Esta seção deve conter informações adicionais julgadas relevantes para o melhor entendimento do 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 curriculum vitae dos sócios e dirigentes da empresa. Pode-se anexar ainda informações como fotos de produtos, plantas da localização, roteiro e resultados completos das pesquisas de mercado que foram realizadas, material de divulgação do negócio, folders, catálogos, estatutos, contrato social da empresa, planilhas financeiras detalhadas etc.

Como alguns aspectos e seções são similares à estrutura anterior, nas estruturas a seguir será apresentado apenas o roteiro das estruturas do Plano de Negócios, visto que o conteúdo das mesmas deve seguir regras e sugestões listadas em cada seção da Estrutura anterior.

2ª Estrutura

Essa estrutura é sugerida para pequenas empresas prestadoras de serviço.

Capa

Sumário

Sumário Executivo

O Negócio

- Descrição do Negócio
- Descrição dos Serviços
- Mercado
- Localização
- Competidores (concorrência)
- Equipe Gerencial
- Estrutura Funcional

Dados Financeiros

- Fontes dos recursos financeiros

- Investimentos necessários
- Balanço Patrimonial (projetado para três anos)
- Análise do Ponto de Equilíbrio
- Demonstrativo de Resultados (projetado para três anos)
- Projeção de Fluxo de Caixa (horizonte de três anos)
- Análise de rentabilidade

Anexos

3ª Estrutura

Essa estrutura é sugerida para pequenas empresas em geral.

Capa

Sumário

Sumário Executivo Estendido

- Declaração de Visão
- Declaração de Missão
- Propósitos Gerais e Específicos, Objetivos e Metas
- Estratégia de Marketing
- Processo de Produção
- Equipe Gerencial
- Investimentos e Retornos Financeiros

Produtos e Serviços

- Descrição dos Produtos e Serviços (características e benefícios)
- Previsão de Lançamentos de Novos Produtos e Serviços

Análise da Indústria

- Análise do Setor
- Definição do Nicho de Mercado
- Análise da Concorrência
- Diferenciais Competitivos

Plano de Marketing

- Estratégia de Marketing (preço, produto, praça, promoção)
- Canais de Vendas e Distribuição
- Projeção de Vendas

Plano Operacional

- Análise das Instalações
- Equipamentos e Máquinas Necessárias
- Funcionários e Insumos Necessários
- Processo de Produção
- Terceirização

Estrutura da Empresa

- Estrutura Organizacional
- Assessorias Externas (jurídicas, contábil etc.)
- Equipe de gestão

Plano Financeiro

- Balanço Patrimonial
- Demonstrativo de Resultados
- Fluxo de Caixa

Anexos

CONCLUSÃO

Conclui-se então, com o estudo do Plano de Negócios que ele é um documento básico do planejamento do negócio no processo empreendedor, pois nele consta a estratégia de desenvolvimento da empresa, modelo de gestão, pontos fortes e fracos. É a primeira incursão ao planejamento estratégico.

A apresentação de um plano de negócios é requisito para habilitação aos financiamentos junto ao Governo Federal. É um documento indispensável ao empreendedor em busca de recursos financeiros para o empreendimento.

O artigo apresentou conceitos como é feito um Plano de Negócios, sua definição, função, importância, públicos-alvo e estrutura.

REFERÊNCIAS

- **SANVICENTE**, Antônio Zoratto – Administração Financeira - 3ª Edição, Editora Atlas.

- **MOREIRA**, Heber Lavor - Disciplina: Administração Financeira e Orçamento Empresarial - Ministrado na UFPa, em 2007.

- **DORNELAS**, José Carlos Assis – Empreendedorismo: Transformando idéias em negócios, Editora Campus.

- **SILVA**, José Pereira da - Análise Financeira das Empresas- 5ª Edição, Editora Atlas.

Sites:

www.clix.pt – acesso em 20/10/2007

www.Cliconnect.com – acesso em 20/10/2007

www.sebrae.com.br - acesso em 23/10/2007

www.planodenegocios.com.br – acesso em 23/10/2007

www.portaldoadministrador – acesso em 23/10/2007