

A importância do Plano de negócio  
para o sucesso do Empreendimento.

## **A IMPORTÂNCIA DO PLANO DE NEGÓCIO PARA O SUCESSO DO EMPREENDIMENTO**

**MARCUS KLEBER BENTES RAYOL**  
Graduando de Ciências Contábeis da UFPA  
[marcusrayol@hotmail.com](mailto:marcusrayol@hotmail.com)

**Heber Lavor Moreira**  
Professor Orientador  
[heber@peritocontador.com.br](mailto:heber@peritocontador.com.br)

Trabalho que serviu para Avaliação da Disciplina Administração Financeira no 2º Semestre de 2007, do Curso de Ciências Contábeis da UFPA.

### **RESUMO**

A prática do empreendedorismo mostra-se cada vez mais freqüente no Brasil como opção de carreira, frente às dificuldades socioeconômicas que assolam o país e reduzem as oportunidades para aqueles que querem ingressar no mercado de trabalho. No entanto, a prática do empreendedorismo convive com a falência de muitas organizações, em decorrência dos baixos níveis de educação e da desmotivação dos empresários para utilizarem ferramentas gerenciais capazes de profissionalizar suas atividades. Nesse artigo evidenciaremos a importância de um plano de negocio para o sucesso desse empreendimento, o plano de negócios como uma

A importância do Plano de negócio para o sucesso do Empreendimento.

ferramenta essencial para a gestão do empreendimento, pois o simples exercício da elaboração do plano de negócios implica um aprendizado, onde o empreendedor responde a perguntas mínimas referentes à sobrevivência do seu empreendimento (o quê? quando? como? onde? a que custo?), aumentando a probabilidade de longevidade do seu negócio. Dessa forma o planejamento é uma função estratégica, entretanto, na maioria das vezes, acaba sendo colocada em segundo plano pelos empresários, entretanto ter uma noção previa do funcionamento de sua empresa através do plano de negocio , já é um começo tornar esse empreendimento em sucesso no futuro próximo.

**Palavras-chave:** Plano de negócios. Planejamento. Empreendedorismo. Empreendedor.

## 1 – INTRODUÇÃO

Hoje em dia é cada vez mais comum ouvir falar a respeito de plano de negócio. Essa “popularização” se deve não apenas à conscientização dos empreendedores sobre a importância do plano, mas também à expansão das incubadoras de empresas e à concessão de capital de risco, em que ter um plano de negócio é simplesmente vital, entretanto muitas empresas ainda não entendem a necessidade de um planejamento e, por isso, acabam fechando suas portas. Segundo dados do Sebrae, cerca de 31% delas fecha as portas no primeiro ano de funcionamento, chegando a 60% até o quinto ano. A grande questão é descobrir por que o empreendimento não alcança crescimento, buscando ferramentas para reverter o quadro e definindo novas estratégias.

O planejamento não garante o sucesso, mas serve, principalmente, para minimizar os erros e otimizar as potencialidades e oportunidades, e é nessa área que entra a importância do plano de negocio, pois para se realizar um empreendimento, precisamos criar um plano de negócios, para identificar os objetivos, recursos necessários, forma de implantação, forma de controle e medição dos objetivos alcançados, frente aos projetados, assim toda empresa necessita de um planejamento do seu negócio para poder gerenciá-lo e apresentar sua idéia a investidores, bancos, clientes etc.

O crescimento da prática do empreendedorismo no Brasil, segundo Dornelas (2005, p. 26), começou a tomar forma na década de 1990, quando entidades como Sebrae (Serviço

Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e Softex (Sociedade Brasileira para Exportação de Software) foram criadas. O mesmo autor destaca algumas ações que também contribuíram para o crescimento da prática do empreendedorismo no Brasil: os programas Softex e GENESIS (Geração de Novas Empresas de Software, Informação e Serviços) que apoiavam atividades de empreendedorismo em *software*, o programa Brasil Empreendedor, do Governo Federal, dirigido à capacitação de mais de 6 milhões de empreendedores em todo o país, os programas EMPRETEC e Jovem Empreendedor do Sebrae, entre outros. Mas o índice de mortalidade destas empresas, ainda segundo dados do SEBRAE (2004), é extremamente alto pois o nível de falência das empresas criadas em 2000 foram aproximadamente 60%, sendo que a principal causa seria aquelas classificadas como de origem gerencial. Tais causas estão relacionadas à falta de planejamento na abertura do negócio, levando o empresário a não avaliar, de forma correta, fatores importantes para o sucesso ou fracasso do empreendimento. Nesse caso, pior que não planejar é fazê-lo erroneamente, e o pior ainda, conscientemente. Essa ferramenta de gestão(plano de negocio) pode e deve ser usada por todo e qualquer empreendedor que queira transformar seu sonho em realidade, seguindo o caminho lógico e racional que se espera de um bom administrador.

## **2 – A IMPORTANCIA DE PLANEJAR**

Planejar é pensar antes, durante e depois agir. Envolve o raciocínio(a razão) e portanto, pode-se entender que o planejamento é um cálculo(racional) que precede(antes) e preside(durante e depois) a ação. É um cálculo sistemático que articula a situação imediata e o futuro, apoiado por teorias e métodos, planejamento é um instrumento imprescindível para a obtenção de sucesso em um determinado empreendimento, pois possibilita o levantamento sistemático dos meios e definição de procedimentos necessários para a execução de tarefas, aliados à adequação de custos e oportunidades. Quando planejamos buscando alcançar objetivos complexos e queremos fazê-lo de uma forma participativa, compartilhando diferentes saberes(interdisciplinaridade) e diferentes

ações (intersetorialidade), necessariamente precisamos trabalhar com um método de planejamento.

A qualidade é fruto de um esforço direcionado de um indivíduo ou grupo para fazer algo acontecer conforme o que foi anteriormente desejado e estabelecido, portanto a qualidade somente poderá ser alcançada através de um trabalho planejado. Portanto deve-se considerar que o planejamento é a condição básica para o sucesso de qualquer trabalho que procure melhoria de qualidade. Esse planejamento deverá ser feito nas diversas etapas da cadeia de fornecimento de um produto ou serviço, isto é, desde a pesquisa de mercado, o projeto, o fornecedor até a loja que fornece este item ao consumidor ou cliente. Dessa forma fica claro que a qualidade somente será conseguida se ela for planejada e que este planejamento ocorra de forma organizada, isto é, dentro de uma seqüência de eventos pré determinada. Nesse raciocínio percebe-se que ninguém trabalha sem planejamento porque planejar nos permite trabalhar até com o acaso, ele é importante no sentido de ter clareza em relação as variáveis do trabalho, e perceber que você pode mudar de estratégia, quando há necessidade, e sem naufragar. Realmente planejamento é seleção de meios apropriados, para a realização de fins políticos, econômicos e sociais desejados para o bem comum.

Vale a pena recordar um ditado chinês que afirma que "se você não souber onde pretende chegar, qualquer caminho serve." Isto significa: se uma empresa quer alcançar a qualidade competitiva, isto não se dará por acaso, mas será o resultado de um esforço de todos aqueles que trabalham na organização, desde o presidente até o mais simples funcionário. Assim planejar é pensar antecipadamente em objetivos e ações, devendo os atos administrativos serem baseados em algum método, plano ou lógica e não em palpites. São os planos que organizam e definem o melhor procedimento para alcançá-los, devendo tais planos serem as linhas mestras nas quais: As organizações obtêm e aplicam os recursos necessários para alcançar seus objetivos; os membros das organizações realizam atividades consistentes com os objetivos e procedimentos escolhidos; progresso na direção dos objetivos é monitorado e medido, de modo que possam ser tomadas atitudes corretivas, quando não satisfatório. Planeja-se com dois objetivos em mente: Minorar os efeitos derivados de algo indesejável, que se prevê que possa ocorrer no futuro; aproveitar conjunturas favoráveis.

A importância do Plano de negócio para o sucesso do Empreendimento.

Planejamento é uma palavra-chave para quem pretende ingressar no mundo dos negócios. Dificilmente um empreendimento em que o verbo planejar não seja conjugado atinge resultados expressivos. E sem dúvida, no caso de um novo negócio, tenha ele o tamanho que tiver, é necessário um plano de Negócio. Por uma simples razão: abrir um negócio sem antes fazer um plano de negócio é como fazer uma viagem de avião sem mapa, sem plano de vôo e sem ter fixado antes o destino a que se quer chegar.

### **3– CONCEITOS BASICOS: EMPREENDEDORISMO E EMPREENDEDOR**

A expressão empreendedorismo designa os estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seu sistema de atividades, seu universo de atuação. Segundo Robert Hirsch, em seu livro “empreendedorismo” se trata de “um processo de criar algo diferente e com valor, dedicando tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as conseqüentes recompensas da satisfação econômica”

O empreendedorismo foi traduzida da palavra inglesa *entrepreneurship*, que, por sua vez, foi derivada do latim *imprehendere*, tendo seu correspondente empreender, surgido na língua portuguesa no século XV. A palavra empreendedorismo foi utilizada pelo economista Joseph Schumpeter em 1950 como sendo uma pessoa com criatividade e capaz de fazer sucesso com inovações. Mais tarde em 1967 com K. Knight em 1970 com Peter Drucker foi introduzido o conceito de risco, uma pessoa empreendedora precisa arriscar em algum negócio e em 1985 com Pinchot foi introduzido o conceito de intra-empreendedor, uma pessoa empreendedora mas dentro de uma organização. Barreto (1998) define empreendedorismo como a habilidade de se conceber e estabelecer algo partindo de muito pouco ou quase nada. O autor não atrela esta capacidade a uma característica de personalidade, já que considera o empreendedorismo como um comportamento ou processo voltado para a criação e desenvolvimento de um negócio que trará resultados positivos. Em outras palavras, empreender é conseguir criar valor através do desenvolvimento de uma empresa.

Empreendedor é o termo utilizado para qualificar, ou especificar, principalmente aquele indivíduo que detém uma forma especial, inovadora, de se dedicar às atividades de organização,

marcusrayol@hotmail.com

administração, execução, principalmente na geração de riquezas, na transformação de conhecimentos e bens em novos produtos, mercadorias ou serviços, gerando um novo método com o seu próprio conhecimento. É o profissional inovador que modifica, com sua forma de agir, qualquer área de conhecimento humano. Também é utilizado, no cenário econômico para designar o fundador de uma empresa ou entidade, aquele que construiu tudo à duras custas, criando o que ainda não existe.

Em 1800, o economista francês Jean Batist Say, considerado o pai do empreendedorismo, utilizou o termo empreendedor no livro *Tratado de economia política*. Segundo Say (apud DRUCKER, 1987, p. 27), “o empreendedor transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento”. Shumpeter (1959) por sua vez, definiu o empreendedor como sendo o agente do processo de “destruição criativa”, entendido como o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista, constantemente criando novos produtos, novos mercados e sobrepondo-se aos antigos métodos menos eficientes e mais caros, revolucionando sempre a estrutura econômica, destruindo sem cessar a antiga e, continuamente, criando uma nova. Um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões, além de ser uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos, mantendo um nível de consciência do ambiente em que vive e utilizando-o para detectar oportunidades de negócios, ser empreendedor está relacionado com ser, sentir, saber e, principalmente, fazer. O empreendedor nunca deve deixar de revisar aquilo que colocou no plano de negócio, sem fazer uma revisão periódica do plano, o empreendedor não estará acompanhando a evolução do mercado, de seus competidores, da situação econômica e tecnológica.

#### **4 – O EMPREENDEDORISMO NO BRASIL**

No Brasil, o empreendedorismo começou a ganhar força na década de 1990 durante a abertura da economia. a entrada de produtos importados ajudou a controlar os preços, uma condição importante para o país voltar a crescer, mas trouxe problemas para alguns que conseguiam competir com os importados, como foi o caso dos setores de brinquedos e de

## A importância do Plano de negócio para o sucesso do Empreendimento.

confeções, por exemplo. Para ajustar o passo com o resto do mundo, o país precisou mudar. Empresas de todos os tamanhos e setores tiveram que se modernizar para poder competir e voltar a crescer. O governo deu início a uma série de reformas controlando a inflação e ajustando a economia, em poucos anos o país ganhou estabilidade, planejamento e respeito. A economia voltou a crescer. Só no ano 2000, surgiu um milhão de novos postos de trabalho. Investidores de outros países voltaram a aplicar seu dinheiro no Brasil e as exportações aumentaram. Juntas essas empresas empregam cerca de 40 milhões de trabalhadores.

Segundo a Agência Sebrae de Notícias o Brasil é o sétimo país com o maior número de pessoas que abrem negócios no mundo. São cerca de 13 milhões de empreendedores iniciais (com até três anos e meio de atividade), de acordo com a pesquisa do Global Entrepreneurship Monitor (GEM), que mede as taxas do empreendedorismo mundial. O Brasil segundo a pesquisa quando a avaliação é feita a partir do motivo que leva as pessoas a abrir um negócio a resposta é a seguinte: necessidade e não por oportunidade. A dificuldade em encontrar trabalho é a motivação de 55,4% dos empreendedores, o que dá ao Brasil a maior taxa de atividade por necessidade (7,5%) dos países pesquisados, mas daí a importância de um plano de negócio para que um sonho de se tornar um empreendedor e conseguir sua estabilidade financeira não se torne um fracasso, na medida que segundo o SEBRAE (2004) 60% das empresas criadas em 2000 foram a falência e o índice de mortalidade das micro e pequenas empresas (MPE) brasileiras, nos primeiros anos de existência, atinge percentuais próximos aos 70% ou mais, o que tem sido motivo de análise e discussão em vários âmbitos da sociedade, do meio acadêmico ao empresarial e este retrospecto não é uma particularidade nossa. Mesmo nos Estados Unidos país referência em empreendedorismo e criação de pequenas empresas de sucesso, a mortalidade também é alta.

No entanto a preocupação com a geração de novos postos de trabalho e a manutenção dos existentes tem levado a sociedade brasileira e o governo a darem especial atenção a temas de importância estratégica como o empreendedorismo, as micro, pequenas e médias empresas e o desenvolvimento local. O reconhecimento da importância do empreendedorismo, por exemplo, levou o Governo Federal a prever, no Plano Plurianual de Investimentos para o período 2000-2003 – o Avança Brasil, o programa Jovem Empreendedor. Este programa, coordenado pelo Ministério do Trabalho e Emprego, oferecerá linhas de crédito para jovens com vocação

A importância do Plano de negócio para o sucesso do Empreendimento.

empreendedoras interessados em montar seu próprio negócio. Além disso, multiplicam-se no país iniciativas de apoio e incentivo ao empreendedorismo como incubadoras de empresas, programas voltados a capacitação de empreendedores, disciplinas específicas na área de empreendedorismo, etc. Tais iniciativas estimulam e aumentam as possibilidades de sucesso de nossos empreendedores. Isto nos permite considerar uma perspectiva positiva para o crescimento do empreendedorismo no Brasil.

## **5 – O QUE É PLANO DE NEGOCIO?**

Muitas empresas ainda não entendem a necessidade de um planejamento e, por isso, acabam fechando suas portas. Segundo dados do Sebrae, cerca de 31% delas fecha as portas no primeiro ano de funcionamento, chegando a 60% até o quinto ano. A grande questão é descobrir por que o empreendimento não alcança crescimento, buscando ferramentas para reverter o quadro e definindo novas estratégias. O planejamento não garante o sucesso, mas serve, principalmente, para minimizar os erros e otimizar as potencialidades e oportunidades. Para quem não sabe aonde vai chegar, qualquer caminho serve, sendo isso um mau sinal. O "plano de negócios" é uma das ferramentas mais importantes para o empresário, devendo ser escrito a lápis, pois deve ser ajustado frequentemente. Além disso, o dono do próprio negócio, muitas vezes, precisa recorrer a uma consultoria para ajudar a encontrar os erros, o motivo da falta de crescimento ou da crise da companhia. O plano de negocio é a parte fundamental do processo empreendedor é uma ferramenta de gestão com múltiplas aplicações. É um documento preparado pelos empreendedores em que são descritos todos os elementos externos e internos relevantes com frequência uma integração dos planos funcionais como os de marketing, finanças, produção e recursos humanos, enfim sendo um documento que reúne informações sobre as características, condições e necessidades do futuro empreendimento, com o objetivo de analisar sua potencialidade e sua viabilidade e facilitar sua implantação.

A necessidade da organização e do planejamento para que um empreendimento desse certo, já se utiliza desde a época da Teoria da Administração Científica, com F.W. Taylor, utilizando conceitos como o Estudo dos tempos e movimentos, passando pela linha de montagem

## A importância do Plano de negócio para o sucesso do Empreendimento.

de Henry Ford\_ até os conceitos de Qualidade Total de Demming e as Teorias Modernas de Peter Drucker. Nesse aspecto plano de negócio funcionará como um documento que descreve quais os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado. Esse plano irá ajudar o empreendedor a concluir se a sua idéia é viável e a buscar informações mais detalhadas sobre o seu ramo, os produtos e serviços que pretende oferecer, seus clientes, concorrentes, fornecedores e, principalmente, sobre os pontos fortes e fracos do seu negócio. Além de ser essencial para a estruturação da empresa.

Em geral, o momento o mais comum para alguém construir um plano de negócios é antes do começo do negócio (mas nada impede de que façamos ou refaçamos este planejamento com uma empresa que já esteja em atividade). Mas por que devemos (ou para quem) fazer o plano de negócios:

**Para o banco** – No caso de precisarmos de um empréstimo para levantar o novo empreendimento, o banco irá solicitar um plano de negócios, com o intuito de avaliar a viabilidade e potencial desta nova empresa. Este mesmo raciocínio vale para outros investidores também.

**Para o proprietário do negócio** – um plano de negócio pode dar ao proprietário da empresa mais conforto e segurança nas decisões a serem tomadas. O plano serve como uma bússola para que o empresário tenha sempre em mãos o caminho pelo qual a empresa deve seguir, e caso, por algum motivo ele saia da rota fica mais fácil colocar a empresa de novo no caminho a ser seguido.

Logo o plano é importante para avaliar ao longo do tempo se os resultados alcançados estão dentro daquilo que foi estimado. O plano nunca será 100% exato, mas é fundamental para o empreendedor, que pode avaliar mudanças inesperadas do mercado e assim pode reavaliar (e reescrevê-lo) de modo a diminuir os impactos desta mudança. Lembrem-se o plano funciona como uma bússola (ele indica um caminho) e não como um relógio (que dá as horas exatas).

A importância do Plano de negócio para o sucesso do Empreendimento.

De um modo geral o plano de negócios deve cobrir as seguintes áreas:

**Natureza do negócio** - um esboço do tipo de negócio e quais atividades serão desenvolvidas neste negócio.

**Currículo dos empreendedores** - dá detalhes de sua experiência nesta área de seu novo negócio (ou experiências que poderão servir para sustentar este novo empreendimento).

**Metas e objetivos do negócio** – o que você quer conseguir? Estas metas e objetivos devem ser mensuráveis e devem ser divididas entre curto prazo (12 meses) e longo prazo (3 a 5 anos). (Onde eu quero chegar?)

**Principais produtos e serviços** - uma descrição dos principais produtos e serviços que sua empresa estará fornecendo. (O que vou vender? E para quem vou vender?)

**Pesquisa de mercado** – Se possível é importante ter em mãos uma pesquisa de mercado para avaliar a capacidade de venda deste seu produto ou serviço. (Será que os consumidores realmente precisam do que estou oferecendo? Por que?)

**Análise do SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças)** - análise de seu negócio e também de seus concorrentes - este processo pode ser um importante instrumento para identificar áreas de oportunidade para sua empresa, que pode não ter sido previamente considerado. (Quem são meus concorrentes? O que e como eles fazem? Minha empresa tem algum diferencial?)

**Estratégia do marketing** - baseada na informação recolhida como a parte de suas pesquisa de mercado e análise do SWOT é necessário estabelecer um estratégia para introduzir no mercado sua empresa. De modo a fazer com que ela seja rapidamente reconhecida. Nem sempre existe a necessidade de gastar muito dinheiro com publicidade, sendo muitas vezes recomendado pequenas ações de marketing ou esperar que o boca-a-boca faça com sua empresa cresça de modo

A importância do Plano de negócio para o sucesso do Empreendimento.

seguro e sustentável. Mas é importante desde do início conhecer as formas de divulgação para sua empresa e ter uma idéia geral dos custos envolvidos na divulgação.

**Aspectos legais** – Verificar se existem aspectos legais que regulamentam o ramo de atividade escolhido (podem ser restrições de natureza ambiental, de saúde, segurança, etc). Esta pesquisa pode evitar maiores transtornos no futuro.

**Fluxo de caixa e Investimentos** – Geralmente esta é a parte que os empreendedores tem mais dificuldade, e é mais negligenciada. Mas nem por isto deixa de ser fundamental. O fluxo de caixa de conter informações sobre toda a parte financeira do empreendimento. Desde quanto será gastar para abrir a empresa, ou seja, os investimentos com móveis, imóvel, computadores, despesas de abertura, e outros. E também uma estimativa realista das despesas mensais da empresa (aluguel, telefone, salários, etc), bem como a estimativa de quanto se irá conseguir de receitas com a venda de produtos ou serviços. Aqui também é difícil fazer uma projeção exata (principalmente no que se refere às vendas), mas quanto mais próximo e realista for melhor para a empresa.

**Determinar quando ocorrerá o ponto de equilíbrio** - provavelmente a parte mais importante para o investidor (seja você mesmo ou terceiros). O ponto de equilíbrio irá determinar quando será recuperado o investimento realizado em sem novo empreendimento (isto pensando no longo prazo). Além disto, o cálculo do ponto de equilíbrio também revelará qual a receita mínima (mensal) necessária para que o negócio dê lucro (ou pelo menos empate receitas e despesas).

A elaboração do plano de negócio funciona como uma espécie de “antídoto” para diminuir a mortalidade das novas empresas e para garantir o crescimento das empresas já existentes. Mas é claro que o plano precisa ser bem feito para que isso seja verdade. Por isto mesmo é fundamental que todo o empreendedor gaste um pouco mais de tempo planejando sua empresa, procurando vislumbrar todo o trajeto a ser percorrido. O Plano de Negócio é uma mapa que irá guiar a empresa até os objetivos a serem alcançados.

## 5.1 OBJETIVOS DO PLANO DE NEGÓCIO

## A importância do Plano de negócio para o sucesso do Empreendimento.

O principal objetivo do plano de negócio é orientar o empreendedor com relação às decisões estratégicas do negócio antes de iniciar o seu empreendimento. O empreendedor terá uma noção prévia do funcionamento da sua empresa do ponto de vista mercadológico, financeiro e organizacional, seguindo passo a passo a elaboração do plano de negócio. A cada passo, o empreendedor deve fazer o máximo de anotações possíveis sobre aquele item, para chegar ao fim com um plano de negócio completo, capaz de ajudá-lo na tomada de decisão. Atualmente é preciso que o empreendedor conheça um pouco de tudo: técnicas de administração, comunicação, finanças, custos, recursos humanos, informática, marketing, publicidade e propaganda, legislação, qualidade. É preciso ter em mente que essa ferramenta deve ser o cartão de visitas do empreendedor, mas também pode ser seu cartão de desqualificação. Pois as oportunidades geralmente são únicas e não podem ser desperdiçadas. E, como cartão de visitas, o empreendedor deve sempre ter à mão o plano de negócio de seu empreendimento, elaborado de maneira primorosa e cuidadosamente revisado.

O empreendedor nunca deve deixar de revisar aquilo que colocou no plano de negócio. Pois sem fazer uma revisão periódica do plano, o empreendedor não estará acompanhando a evolução do mercado, de seus competidores, da situação econômica e tecnológica. Na medida em que haja mudanças do cenário do mercado, da economia, da tecnologia ou das ações dos competidores, deve ser feita a revisão do plano de negócio. Isso em geral requer uma revisão semestral do plano, mas, dependendo do tipo de negócio e da situação do mercado, é necessário fazer essa revisão em períodos maiores ou menores. Enfim o objetivo do plano de negócio pode ser resumido nesses tópicos abaixo listados:

- Testar a viabilidade de um conceito de negócio;
- Orientar o desenvolvimento das operações e estratégia;
- Atrair recursos financeiros;
- Transmitir credibilidade;
- Desenvolver a equipe de gestão;

- Ter um mapa do caminho.

## 5.2 ESTRUTURA DE UM PLANO DE NEGÓCIO

Como 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 10-15 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 de negócios 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 entender como a empresa é organizada, seus objetivos, seus produtos e serviços, seu mercado, sua estratégia de marketing e sua situação financeira.

O plano não precisa ficar 100% pronto antes de iniciar seu empreendimento. Você pode começar com algo bastante básico, que dê uma visão geral do negócio. A partir do documento básico, novas idéias serão desenvolvidas e adicionadas conforme seu trabalho avance. A elaboração progressiva é o melhor caminho para aqueles que ainda têm dúvidas ou não conhecem bem os planos de negócios. Preparar o documento pouco a pouco lhe dará a flexibilidade e tranquilidade mental que você precisa para iniciar seu projeto.

O interessante é que ao documentar seu plano, você automaticamente encontrará lacunas em seu raciocínio que devem ser preenchidas. Por exemplo, você pode ter uma idéia geral de como atingir seu mercado-alvo, mas ao criar o plano de marketing percebe que essa idéia não é

viável e deve ser adaptada. As idéias servem para ser trabalhadas e melhoradas. Entenda que nem sempre sua primeira visão será concretizada sem alterações.

Em resumo, não se assuste com o “trabalho” de preparar um plano de negócios. Tome passos graduais, e saiba que é uma ferramenta que aumentará as chances de sucesso do negócio. A seguir apresentaremos um exemplo de possível estrutura para a confecção de um plano de negócio:

## **1. Capa**

A capa, apesar de não parecer, é uma das partes mais importantes do plano de negócios, pois é a primeira parte que é visualizada por quem lê o plano de negócios, devendo portanto ser feita de maneira limpa e com as informações necessárias e pertinentes. Bons exemplos de capas para o plano de negócios são propostos por Linda Pinson (Pinson, 1996).

## **2. 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. Isto facilita ao leitor do plano de negócios encontrar rapidamente o que lhe interessa. Qualquer editor de textos permite a confecção automática de sumários e tabelas de conteúdo e que são bastante apresentáveis.

## **3. Sumário Executivo**

O Sumário Executivo é a principal seção do plano de negócios. Através do Sumário Executivo é que o leitor decidirá se continuará, ou não, a ler o plano de negócios. Portanto, deve ser escrito com muita atenção, revisado várias vezes e conter uma síntese das principais informações que constam no plano de negócios. Deve ainda ser dirigido ao público-alvo do plano de negócios e explicitar qual o objetivo do plano de negócios em relação ao leitor (ex.: requisição

A importância do Plano de negócio para o sucesso do Empreendimento.

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.

#### **4. Planejamento Estratégico do Negócio**

A seção de planejamento estratégico é onde são definidos os rumos da empresa. Nesta seção devem ser apresentadas a visão e missão da empresa, sua situação atual, as potencialidades e ameaças externas, suas forças e fraquezas, suas metas e objetivos de negócio. Esta seção é na verdade a base para o desenvolvimento e implantação das demais ações descritas no plano.

#### **5. 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.

#### **6. Produtos e Serviços**

Esta seção do plano de negócios é destinada aos produtos e serviços da empresa, como são produzidos, recursos utilizados, o ciclo de vida, fatores tecnológicos envolvidos, pesquisa e desenvolvimento, principais clientes atuais, se detém marca e/ou patente de algum produto etc. Nesta seção pode ser incluída, quando esta informação encontra-se disponível, uma visão do nível de satisfação dos clientes com os produtos e serviços da empresa. Este feedback é bastante importante, porque pode não apenas oferecer uma visão do nível de qualidade percebida nos produtos e serviços, mas também guiar futuros investimentos da empresa em novos desenvolvimentos e novos processos de produção.

A importância do Plano de negócio para o sucesso do Empreendimento.

## **7. Plano Operacional**

Esta seção deve apresentar as ações que a empresa está planejando em seu sistema produtivo, indicando o impacto que estas ações terão em seus parâmetros de avaliação de produção. Deve conter informações operacionais atuais e previstas de fatores como: lead time do produto ou serviço, percentual de entregas a tempo (on time delivery), rotatividade do inventário, índice de refugo, lead time de desenvolvimento de produto ou serviço etc.

## **8. Plano de Recursos Humanos**

Aqui 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 considerado 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. Aqui também devem ser apresentados o nível educacional e a experiência dos executivos, gerentes e funcionários operacionais, indicando-se os esforços da empresa na formação de seu pessoal.

## **9. 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, os riscos do negócio etc.

## **10. Plano de Marketing**

A importância do Plano de negócio para o sucesso do Empreendimento.

O Plano de Marketing apresenta 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.

## **11. 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 necessita de capital, quando e com que propósito), de sucesso do negócio. Deve conter demonstrativo de fluxo de caixa com horizonte de, pelo menos, 3 anos; balanço patrimonial; análise do ponto de equilíbrio; usos e fontes; necessidades de investimento; demonstrativos de resultados; análise de indicadores financeiros do negócio, como por exemplo: faturamento previsto, margem prevista, prazo de retorno sobre o investimento inicial (payback), taxa interna de retorno (TIR) etc.

### **Anexos**

Esta seção deve conter todas as informações que se julgar relevantes para o melhor entendimento do plano de negócios.

## **5.3 PÚBLICOS-ALVOS DE UM PLANO DE NEGÓCIO**

O público na qual é destinado o plano de negócios são vários, a seguir demonstraremos alguns deles:

- Mantenedores das incubadoras (SEBRAE, FIEMG etc);

A importância do Plano de negócio para o sucesso do Empreendimento.

- Parceiros: Para estabelecimento de estratégias conjuntas;
- Investidores: Empresas de capital de risco, pessoas jurídicas, BNDES, governo e outros interessados.
- Fornecedores: para outorgar crédito para compra de mercadorias e matéria-prima
- A própria empresa: para comunicação interna de Gerencia com o Conselho de Administração e com os empregados.
- Os clientes potenciais: para vender a idéia e o produto/serviço.
- Sócios: para convencimento em participar do empreendimento e formalização da sociedade.

## 6 – CONCLUSÃO

Em todos os aspectos de nossa vida sabemos a importância de sempre planejarmos para atingir algum objetivo, desde de planejar uma simples viagem, a construção de uma casa ou mesmo organizar uma festa para os amigos, já nos acostumamos a elaborar algum tipo de plano que nos guiará até a realização do evento. Por exemplo, para que uma viagem aconteça, é necessário escolher o local a ser visitado, decidir o tempo da viagem, quanto dinheiro levar, comprar passagens, reservar hotel, arrumar as malas, entre tantas outras coisas. Se, para uma simples viagem, precisamos fazer tudo isso, imagine quando queremos abrir um negócio. E empreender, muitas vezes, é uma viagem para um lugar desconhecido.

Neste artigo demonstramos, de modo geral a importância do plano de negócio para o sucesso do empreendimento, demonstrando um maior entendimento de empreendedorismo e empreendedor, a maneira como se planejar e a sua importância para que com isso possa direcionar o empreendedor para a tomada de decisão mais eficaz possível. Focamos também que com um planejamento eficaz, contínuo poderemos construir empresas de sucesso mesmo em tempos de crise. Para isso, o futuro empreendedor deve compreender as regras do jogo antes de jogar e se

A importância do Plano de negócio  
para o sucesso do Empreendimento.

convencer, a partir de dados concretos, que há uma possibilidade de sucesso no futuro empreendimento.

Enfim evidenciamos a importância do plano de negocio, pois qualquer atividade humana realizada sem qualquer tipo de preparo, é uma atividade aleatória que conduz em geral, o individuo e as organizações a destinos não esperados, altamente emocionantes e via de regra a situações piores que aquelas anteriormente existentes.

## **7- BIBLIOGRAFIA**

DORNELAS, J.C.A. Empreendedorismo: transformando Idéias em negócio. Rio de Janeiro: Campus 2001.

CATHO. Educação Executiva

<http://www.catho.com.br>/acessado dia 22/10/07 às 09:30h

<http://www.blogodorium.net/como-fazer-um-plano-de-negocios/> acessado dia 23/10/07 às 09:30h.

<http://www.empreendedor.com.br>/acessado dia 23/10/07 às 10:30h.

[http://www.boasideias.com.br/gestao/conhec/plano\\_negocios/](http://www.boasideias.com.br/gestao/conhec/plano_negocios/)acessado dia 24 10/2007 às 10:00h.