

O PAPEL DO PLANO DE NEGÓCIOS PARA UM NOVO EMPREENDIMENTO

Wanderlei José Barros¹
Ana Katarina Pessoa de Oliveira²
Cristóvão Ferreira de Lima³

Resumo

Com o advento da informática, da Internet, mais propriamente dita, o mundo tornou-se uma aldeia global, onde as mais variadas informações são recebidas com uma qualidade e rapidez, talvez, nunca imaginadas antes. Para enfrentar o desafio do aumento da competitividade e da globalização, muitas empresas estão dispensando grande importância para os instrumentos que viabilizem ações que as tornem competitivas no setor em que atuam. Dentre os instrumentos disponíveis, encontra-se o objeto do presente estudo: o Plano de Negócios, que é um documento escrito, o qual é preparado por um único empresário ou sócio; nele, são descritos os objetivos de um negócio e seus respectivos passos necessários para a sua realização. Na criação de uma empresa há uma fase prévia que é essencial: a elaboração de um plano de negócios. A intenção de ser “dono” do seu próprio negócio é algo muito comum entre as pessoas que mantêm vínculo empregatício. Além disso, com o aumento do índice de desemprego, abrir um pequeno negócio tornou-se uma das alternativas para conseguir uma situação econômica mais estável. No Brasil, é grande o número de empresas de pequeno porte que são abertas todos os anos; no entanto, também é significativo o número dessas empresas que acabam fechando em poucos anos. Desta forma, devido a importância de um Plano de Negócios, evidencia-se a necessidade de fomentar estudos mais aprofundados, no intuito de que o empreendedor possa ter subsídios que o oriente para o desenvolvimento de um Plano de Negócios eficaz que venha a contribuir com o sucesso ou melhoria de seu empreendimento.

¹ Bacharel em Ciências Contábeis. E-mail: wjbarros@ig.com.br

² Especialista em Contabilidade Gerencial – UFRN, Mestranda em Administração – UFRN, Docente da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte. E-mail: katarina@farn.br

³ Especialista em Contabilidade Gerencial – UFRN, Mestrando em Administração – UFRN, Docente da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte. E-mail: cristovão@farn.br

Palavras-chave: plano de negócios; competitividade; estratégia; planejamento estratégico.

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas têm-se presenciado mudanças significativas em todos os setores da sociedade, motivadas de uma forma ou de outra, pode-se assim dizer, pelos avanços tecnológicos, principalmente na área da comunicação. Com o advento da informática, da Internet, mais propriamente dita, o mundo tornou-se uma aldeia global, onde as mais variadas informações são recebidas com uma qualidade e rapidez talvez nunca imaginadas antes. Por entre tantas mudanças, presencia-se a formação de blocos econômicos, de um processo de globalização que tem acirrado a competição no mercado mundial. Mais do que nunca, as empresas são obrigadas a fazerem uma reavaliação de sua formação e atuação, promovendo reformulações, muitas vezes gerais na sua estrutura.

A estratégia organizacional implica medidas complexas, as quais devem ser aplicadas em conjunto, visando ao seu sucesso. Apesar da necessidade de efetivar ações conjuntas para estabelecer estratégias eficazes, é preciso voltar o olhar separadamente para cada parte que compõe a organização sem, no entanto, perder a visão macro da mesma. A grande complexidade e a rápida dinâmica do mercado atual estão dando novos contornos à competitividade, criando uma mudança de paradigma, pois a competição não acontece mais entre unidades distintas de negócio, conforme aponta Porter (1986), mas, sim, entre as cadeias produtivas. As vantagens competitivas podem ser alcançadas através de uma das três estratégias genéricas, a saber: liderança em custo, diferenciação e a de foco. Sendo que, para a consecução de qualquer uma delas, a cadeia produtiva deverá conseguir obter um desempenho superior ao dos seus concorrentes.

A sofisticação crescente das técnicas mercadológicas, através da flexibilidade produtiva com maior oferta de opções e da competição mais estreita entre produtores e prestadores de serviços, exige melhores soluções nas sistemáticas de todos os setores da empresa. Dessa forma, as empresas precisam se preocupar com a infra-estrutura de instalações e equipamentos, sistemas de comunicação, obter um programa contínuo de treinamento de pessoal, cujo objetivo seja o de proporcionar aos funcionários uma constante atualização e aperfeiçoamento nas técnicas de trabalho, tanto operacional quanto administrativo, formando uma rede integrada de fornecedores, indústrias, distribuidores e empresas de transporte, bem como otimizando os custos e melhorando a qualidade dos serviços, na tentativa de manter o fluxo global de mercadorias e serviços. Para enfrentar o desafio do aumento da competitividade e da globalização, muitas empresas estão dispen-

sando grande importância para os instrumentos que viabilizem ações que as tornem competitivas no setor em que atuam. Para tanto, será apresentado um dos instrumentos utilizados que é o Plano de Negócios. Em seu contexto principal, o plano de negócios é um relatório onde são descritas, de forma detalhada, as premissas de investimento em uma empresa e os resultados que esta proporcionará ao longo de um período determinado, sendo, normalmente, composto por uma planilha de projeções financeiras e uma apresentação escrita. Em um pré-levantamento bibliográfico, o qual deve ser descrito de forma clara e objetiva, levando o leitor do plano se interessar em ler o seu conteúdo, verificou-se que, apesar de aparentemente simples, o plano de negócios requer um conhecimento da empresa em toda a sua complexidade. Observou-se que o plano de negócio tem ganho relevância também no que diz respeito aos novos empreendimentos. É justamente este ponto que nos despertou o interesse em desenvolver um estudo voltado para o plano de negócios.

Nos últimos tempos, o empreendedorismo tem apresentado notoriedade, mobilizando órgãos governamentais e não governamentais no desenvolvimento de ações que estimulem o espírito empreendedor. Degen (1989) aponta que o espírito empreendedor não é característica da personalidade, uma vez que afirma que qualquer indivíduo que necessite tomar uma decisão pode aprender a se comportar de forma empreendedora. O empreendedor é o responsável pela criação de novos produtos e mercados que superariam os anteriores por apresentarem vantagens, como maior eficiência e menor custo. O empreendedor é todo indivíduo que, estando na qualidade de principal tomador das decisões envolvidas, consegue formar novo negócio ou desenvolver negócios já existentes, elevando substancialmente seu valor patrimonial várias vezes acima da média esperada das empresas congêneres no mesmo período e no mesmo contexto sócio-político-econômico, tendo conquistado com isso alto prestígio perante a maioria das pessoas que conhecem essa empresa ou tem relacionamentos com ela (OLIVEIRA, 1995).

Diante do exposto, fomentar estudos voltados para o plano de negócios pode contribuir para a formação e manutenção de empresas diante de um mercado cada vez mais concorrido, além de promover reflexões sobre a importância do desenvolvimento de um plano de negócios para a empresa diante do contexto do mercado globalizado.

2 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

2.1 COMPETITIVIDADE

O termo competitividade, embora comum no vocabulário contemporâneo,

encontra na literatura científica especializadas interpretações diferentes. Diferentes são também as formas pelas quais os pesquisadores vêm tentando medir a competitividade de distintos setores e identificar os principais fatores que a afetam. Pode-se considerar o termo competitividade como um dos mais correntes e universais entre as empresas, setores da economia e mesmo entre países. A busca pela competitividade tem ocorrido em um ambiente altamente dinâmico nos setores sociais, macro e microeconômicos. Com isso, o grande desafio é determinar quais são os pontos em que irão se concentrar os esforços para obtenção de um melhor desempenho competitivo. Ou seja, a identificação dos fatores que possuem maior influência no crescimento e desempenho global pode desencadear, de forma rápida e consistente, os resultados desejados.

O conceito de competitividade envolve uma gama de enfoques, abrangências, pressupostos e referenciais teóricos de diferentes autores. Alguns desses conceitos identificam um grupo de indicadores associados que diferem pelo modo de análise, pela área de atuação e pela motivação em sua construção; contemplam os mais diversos tipos de variáveis e critérios. Em geral, abordam tipologias da competitividade como uma forma de tratar diferentes níveis de competitividade dentro da empresa, setor ou país.

Quando o conceito de competitividade abrange a empresa, muitas vezes é tratado como sinônimo de desempenho. Para Ferraz; Kupfer; Haguenaue (1997, p. 3), “competitividade é a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”. Por outro lado, Penna e Mônaco (1995, p.19) argumentam que,

a competitividade pode ser vista como a produtividade das empresas ligada à capacidade dos governos, ao comportamento da sociedade e aos recursos naturais e construídos, e aferida por indicadores nacionais e internacionais, permitindo conquistar e assegurar fatias de mercado.

Com uma revolução mundial baseada no binômio informação-tecnologia, as estruturas flexíveis e tecnologia adequada aos estágios de desenvolvimento dos negócios são elementos vitais para as empresas que pretendem ser bem-sucedidas neste universo marcado pela exacerbada competição. Toda empresa possui uma estratégia competitiva implícita ou explícita. A estratégia competitiva é a combinação dos fins (metas) que a empresa busca e os meios (políticas) pelos quais a empresa está buscando para chegar.

A concorrência, segundo Porter (1992), está no centro do sucesso ou do fracasso das empresas determinando a adequação das atividades que podem com

tribuir para seu desempenho. Para Porter (1986), a essência de uma estratégia competitiva é relacionar a empresa com o meio ambiente. A estrutura organizacional tem uma forte influência na determinação das regras competitivas assim como das estratégias potencialmente disponíveis à empresa. Forças externas ao mercado afetam as empresas e o que irá distingui-las é a habilidade destas em lidar com essas forças.

A competitividade ocorre sob uma visão dinâmica e deve ser entendida como a capacidade de organizar, formular e implementar estratégias concorrenciais que permitam que uma empresa conserve de forma duradoura uma posição sustentável no mercado, distinguindo-se favoravelmente dos demais concorrentes e sendo capaz de realizar correções de rumo sempre que necessário. O cenário emergente da competitividade exige ações pró-ativas que objetivem êxito para vencer as cinco forças básicas que guiam os cenários: a entrada de novos concorrentes; a ameaça de substitutos; o poder de negociação dos compradores; o poder de negociação dos fornecedores; a rivalidade entre os concorrentes existentes (PORTER, 1992).

2.2 ESTRATÉGIA

A origem histórica do conceito de estratégia pode ser situada na arte militar, tendo sob este enfoque um conceito mais amplo de uma campanha militar na qual são aplicadas forças em grande escala contra um inimigo (ANSOFF, 1977). O significado literal da palavra *estratégia* é “a arte do general”, estando seu conceito básico relacionado à ligação da empresa a seu ambiente, em que essa busca definir e operacionalizar estratégias que maximizam os resultados da interação estabelecida (OLIVEIRA, 1999).

Ainda segundo Porter (1986), toda empresa possui uma estratégia competitiva, a qual pode ser desenvolvida de forma explícita, por intermédio de um processo de planejamento; ou pela evolução implícita, por meio das atividades de vários departamentos da empresa. Neste último caso, raramente equivalente à melhor estratégia, cada departamento, pelos seus próprios meios, tende a buscar métodos ditados pela sua orientação profissional, assim como pelos incentivos dos seus respectivos encarregados. Por outro lado, o processo garante que pelo menos as políticas dos departamentos sejam coordenadas e direcionadas para um conjunto comum de metas. Para Oliveira (1999, p. 175), no contexto organizacional, “a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades”.

Conforme ilustrado, na figura 1, a estratégia competitiva é, segundo Porter (1986, p. 16), “uma combinação dos *fins* (metas) que a empresa busca e dos *meios* (políticas) pelos quais ela está buscando chegar lá”. As metas da empresa encontram-se no centro da roda, e representam sua definição geral da maneira como ela deseja competir, assim como seus objetivos econômicos e não econômicos. Quanto aos raios da roda, referem-se às políticas operacionais básicas com as quais a empresa visa a atingir tais metas. Porter (1986) atenta para o fato de que, assim como em uma roda, as políticas (raios) devem ter origem e refletir as metas (o centro), devendo estar conectados entre si. Do contrário, a roda não gira.

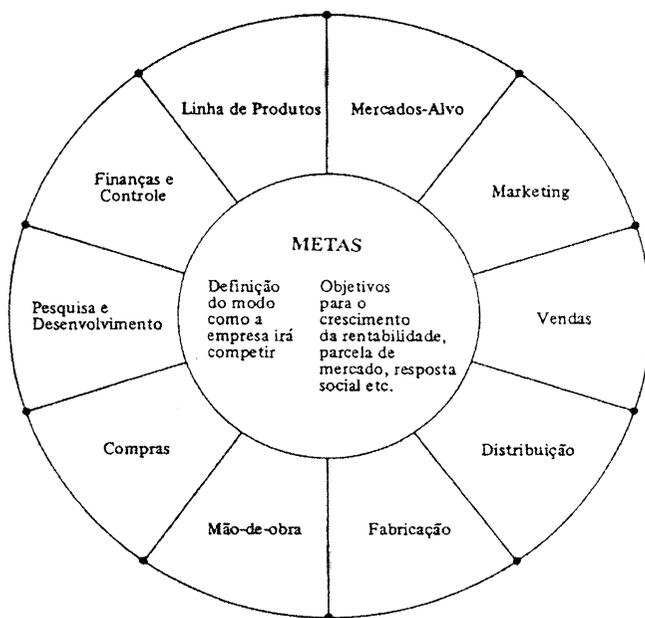


FIGURA 1 – A RODA DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA

FONTE: Porter (1986, p. 16)

Como aponta Porter (1986), no que diz respeito aos pontos fortes e a os pontos fracos da companhia, esses são o seu perfil de ativos e as qualificações em relação à concorrência, estando incluído os seus recursos financeiros, a sua postura tecnológica, a identificação de marca e etc. Quanto aos valores pessoais, esses se referem às motivações e às necessidades dos seus principais executivos e

de outras pessoas que são responsáveis pela implantação da estratégia escolhida. Os limites internos que uma companhia pode adotar com êxito são determinados pela combinação dos pontos fortes e fracos com os valores. Os limites externos, por sua vez, são determinados pela indústria, assim como pelo meio ambiente mais amplo, sendo que as ameaças e oportunidades irão definir o meio competitivo, com os seus riscos conseqüentes e recompensas potenciais. Por fim, as expectativas da sociedade irão refletir o impacto sobre a empresa de fatores, dentre os quais encontram-se a política governamental e os interesses sociais.

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O ato de planejar está inserido naturalmente nas intenções do ser humano, sendo uma ferramenta utilizada para pensar e agir dentro de uma sistemática analítica própria, na qual as situações são estudadas, prevendo seus limites e suas possibilidades, propondo objetivos e definindo estratégias.

O planejamento não é mais que a tentativa de viabilizar a intenção que o homem tem de governar a si próprio e ao futuro: de impor às circunstâncias a força da razão humana (MATUS Apud BAPTISTA, 2000, p. 14).

Os conhecimentos e as práticas de planejamento encontradas atualmente originaram-se justamente da observação da prática, da análise e sistematização racional, do domínio de alguns princípios dos processos naturais, assim como da incorporação dos conhecimentos desenvolvidos pelas diversas áreas do pensamento. A realização do planejamento ocorre a partir de um processo de aproximações, tendo como centro de interesse a situação delimitada como objeto de intervenção. O processo é desencadeado a partir do reconhecimento da necessidade de uma ação sistemática diante de questões ligadas a pressões ou estímulos determinados por situações que colocam, em um momento histórico, desafios por respostas mais complexas que as construídas no imediato prático.

Com a decisão de planejar, o movimento de reflexão-decisão-ação-reflexão realiza-se concomitantemente com as seguintes aproximações: construção/reconstrução do objeto; estudo da situação; definição de objetivos para a ação; formulação e escolha de alternativas; montagem de planos, programas e/ou projetos; implementação; implantação; controle de execução; avaliação do processo e da ação executada; retomada do processo em um novo patamar. É relevante apontar ainda que, na prática, o processo nem sempre se mostra nitidamente ordenado.

No planejamento, os objetivos expressam a intencionalidade da ação

planejada, direcionada para algo ainda não alcançado. O planejador, ao propor objetivos, nega a realidade posta, afirmando a possibilidade de alcance de outra realidade desejável e possível, de acordo com as condições objetivas da situação que foi analisada, em uma dialética de adequação ideal/real, intenção/resultado. Tal dinâmica exige clareza de propósitos e o estabelecimento de um questionamento permanente da intencionalidade da ação, visando a manter a ação viável, relevante, legítima e com probabilidade de êxito. A ação é concebida e executada em função de intencionalidade expressas.

Os objetivos deverão ser explicitados de forma que indiquem com precisão o que o planejamento pretende alcançar, deixando evidente os tipos de dados que irão indicar a extensão do que será realizado, bem como os padrões que possibilitarão sua avaliação. Quanto à sua natureza, eles são subdivididos em: gerais (expressam os valores principais e a intencionalidade da organização, indicando a natureza do conjunto dos resultados pretendidos) e específicos (expressam uma decomposição do objetivo geral, apontando resultados a serem alcançados em áreas determinadas e operacionais; determinam as ações pelas quais os objetivos gerais e específicos serão alcançados).

De acordo com o tempo presumido para o seu alcance os objetivos classificam-se como de longo prazo, de curto prazo e imediatos. Além disso, existem cinco princípios aplicáveis na definição dos objetivos no intuito de garantir sua efetividade, aceitabilidade; exequibilidade; motivação; simplicidade e comunicação (JUCIUS; SCHLENDER Apud BAPTISTA, 2000).

No que diz respeito às empresas privadas, a gênese do planejamento estratégico pode ser localizada nos anos que se seguiram à Segunda Guerra Mundial, quando algumas empresas, principalmente dos Estados Unidos, criaram sistemas de orçamentos anuais formalizados, no intuito de controlar melhor o fluxo das receitas e despesas. No início da década de 50, começaram a tomar forma, a partir de alguns grupos da *Harvard Business School*, os primeiros conceitos da administração integrada, que defendiam a necessidade de uma estratégia global, capaz de harmonizar e disciplinar os diversos setores da empresa (produção, marketing, finanças etc.). Não levou muito tempo para outras empresas se engajarem na formulação de planos estratégicos pela alta gerência e impostos discricionariamente aos executivos de linha (GRACIOSO, 1991).

A partir de então proliferaram os conceitos sobre *planejamento estratégico*. Professores, profissionais de planejamento e executivos definem-no de forma aparentemente diferente. No entanto, esses diversos conceitos são visões diferentes da mesma essência.

Planejamento estratégico é definido pela alocação de recursos calculados para atingir determinados objetivos num ambiente competitivo e dinâmico, sendo que a função perspicua do planejamento estratégico é criar condições para o crescimento equilibrado da empresa. Além disso, o sucesso dependerá da capacidade do líder para combinar as idéias do grupo numa estratégia de ação; obter o consenso de todos em torno dessa estratégia para, depois, confiá-la ao grupo no intuito de que possa ser implementada. Um dos defensores da utilização do planejamento estratégico aponta que o planejamento estratégico orientado para o mercado é o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação viável entre os objetivos, experiências e recursos da organização e suas oportunidades em um mercado continuamente mutante (KOTLER, 1994). O planejamento estratégico pode ser conceituado como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente (OLIVEIRA, 1999).

Assim, o Planejamento Estratégico, é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos (FISCHMANN; ALMEIDA, 1990).

Planejamento Estratégico deve ser entendido como um processo contínuo, abrangente e participativo, cujos benefícios para a empresa vão aflorando ao longo do tempo de maneira racional, lógica e estruturada (OLIVEIRA, 1999, p. 293).

3 PLANO DE NEGÓCIOS

Nesta etapa, o foco é voltado para o plano de negócios, visando a traçar os pontos mais relevantes do mesmo. O Plano de Negócios pode se transformar em um instrumento dinâmico de implementação da estratégia da empresa, desde que todos os seus pontos sejam devidamente efetuados. No Brasil é grande o número de empresas de pequeno porte que são abertas todos os anos, no entanto, também é significativo o número dessas empresas que acabam fechando em poucos anos. Segundo dados do SEBRAE (2002), em 1999 foram constituídas 475.005 empresas no País, sendo 267.525 de microempresas (56,32% do total de empresas constituídas no Brasil). Com relação ao índice de mortalidade das pequenas empresas, esses são altíssimos no Brasil: 53% até 5 anos de vida; 76% de 6 a 10 anos de vida. No período de 1990 a 1995 fecharam 440 mil empresas por ano; destas, 72% eram micro empresas. As causas são: a mistura de contas física e jurídica, a

falta de formação do empresário, a falta de planejamento dos impulsos estratégicos de crescimento, a má delegação do poder, a dedicação parcial e mesmo a ausência na empresa, dificuldades com tributos, falta de técnica de formação de preços, e baixa qualidade dos produtos.

3.1 CONCEITO

Plano de Negócios é um documento escrito, o qual é preparado por um empresário ou sócios de uma empresa. Nele são descritos os objetivos de um negócio e seus respectivos passos necessários para a sua realização. Também se entende Plano de Negócios como sendo uma proposta ou um plano de ação para o seu empreendimento.

A sua elaboração, em geral, não é um pré-requisito obrigatório para o estabelecimento e o desenvolvimento de um empreendimento, mas normalmente são exigidos das empresas apenas no caso delas precisarem de financiamentos de médios e longos prazos, quando buscam capitalização através de um investidor institucional, ou quando precisam do apoio de instituições de fomento e desenvolvimento empresarial (MIRANDA, 2002).

3.2 OBJETIVOS

Na criação de uma empresa há uma fase prévia que é essencial: a elaboração de um plano de negócios. Desta forma, o Plano de Negócios trata-se de uma ferramenta indispensável que serve a dois objetivos principais:

- proporcionar uma auto-análise dos pontos fracos e fortes do projeto e servir como linha orientadora do ponto de vista da estratégia do negócio e dos montantes envolvidos;
- apresentar a futura empresa a clientes e parceiros de negócio, nomeadamente os financiadores .

De acordo com Dornellas (2002), o Plano de Negócios está, cada vez mais, tornando-se a principal arma de gestão que um empresário pode utilizar visando ao sucesso de seu empreendimento. Além disso, 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. O autor aponta alguns dos possíveis públicos para o Plano de Negócios:

- a) Incubadoras de empresas: com o objetivo de se tornar uma empresa

- incubada;
- b) Sócios potenciais: para estabelecer acordos e direção;
 - c) Parceiros: para estabelecimento de estratégias conjuntas;
 - d) Bancos: para outorgar financiamentos;
 - e) Intermediários: pessoas que ajudam a vender o negócio;
 - f) Investidores: empresas de capital de risco, pessoas jurídicas e outros interessados;
 - g) Gerentes de Marketing: para desenvolver planos de marketing;
 - h) Fornecedores: para outorgar crédito para compra de mercadorias e matéria-prima;
 - i) A própria empresa: para comunicação interna com os empregados.

3.3 ESTRUTURA

Dornellas (2002) aponta que 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:

- Capa: 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: deve conter o título de cada seção do Plano de Negócios e a página respectiva onde se encontra.
- Sumário Executivo: é a principal seção do seu Plano de Negócios, pelo qual o leitor decidirá se continua ou não a ler o mesmo. Desta forma, deve ser escrito com muita atenção, revisado várias vezes e conter uma síntese das principais informações que constam no Plano. Deve ainda ser dirigido ao público alvo do Plano e explicitar qual o objetivo do mesmo em relação ao leitor (ex: requisição de financiamento junto a bancos, capital de risco, apresentação da empresa para potenciais parceiros ou clientes, etc.). Deve ser a última seção a ser escrita, pois depende de todas as outras seções do plano para ser feita.

- Planejamento Estratégico do Negócio: é onde você define os rumos da 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 da empresa.

- Descrição da Empresa: descrição da empresa, seu histórico, crescimento/ faturamento dos últimos anos, sua razão social, impostos, estrutura organizacional, localização, parcerias, serviços terceirizados, etc.

- Produtos e Serviços: descrição de quais são os produtos e serviços, como esses são produzidos, ciclo de vida, fatores tecnológicos envolvidos, pesquisa e desenvolvimento, principais clientes atuais, se detêm marca e/ou patente de algum produto, etc.;

- Análise de Mercado: demonstração do conhecimento sobre o mercado consumidor do seu produto/serviço (através de pesquisas de mercado): como está segmentado, as características do consumidor, análise da concorrência, a sua participação de mercado e a dos principais concorrentes, os riscos do negócio, etc.

- Plano de Marketing: apresenta como se 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.

- Plano Financeiro: apresenta 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: devem conter todas as informações que se julgar 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 da empresa. Poderão ser anexadas 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.

Os passos a serem seguidos para a confecção de um Plano de Negócios são os seguintes:

1 - Descrição do plano de negócios

O plano de negócios é o primeiro veículo de contato entre o potencial empresário e os seus interlocutores, nomeadamente os seus financiadores. Devendo incluir obrigatoriamente: a descrição sintética dos objetivos da empresa a formar; as estratégias setoriais e de mercado; a sua localização; a sua forma jurídica; e a sua organização.

As escolhas estratégicas feitas para o desenvolvimento do negócio devem ser apresentadas e justificadas de modo a transmitirem não só uma idéia clara das características do negócio, mas também a noção de que foram considerados todos os aspectos conceptuais e organizacionais para obter o sucesso empresarial. Devem ser indicados os seguintes aspectos: a opção entre a criação pura ou a retomada de uma empresa já existente; a opção entre desenvolver o empreendimento sozinho, associado ou em regime de *franchising*; o setor de atividade; as responsabilidades; a localização das instalações, etc.

É fundamental que o empresário demonstre que tem competência para assegurar todas as funções da empresa: gestão geral, contabilidade e finanças, comunicação, vendas e *marketing*, gestão do pessoal, etc. No caso de não possuir competências em todas estas áreas, deverá indicar quais os seus colaboradores e o seu grau de envolvimento no projeto (sócios, empregados, empresas em *outsourcing*, etc.). Além disso, é necessário decidir qual a forma jurídica que vai assumir a futura empresa, como, por exemplo: Empresário em nome individual; Sociedade por quotas; Sociedade Anônima; Cooperativa; etc. É preciso justificar a escolha feita, tendo em atenção a capacidade financeira, a partilha de riscos, a atividade, o mercado e os objetivos pessoais e empresariais. Finalmente, pode-se anexar os estatutos da empresa, caso já existam.

2 - Abordagem do mercado

Após determinar o segmento ou nicho de mercado a atingir, quem são os potenciais clientes e como é que poderão transformar-se em clientes efetivos, o futuro empresário deve descrever a sua abordagem de mercado, detendo-se com especial cuidado em aspectos como: a identificação dos produtos e serviços a fornecer; a fixação dos preços; a concorrência; a distribuição; a publicidade e as promoções. É efetuada a caracterização do mercado no qual a empresa inserir-se-á, fazendo o da quota a atingir, e a avaliação qualitativa do produto face à concorrência. Fatores como o aprovisionamento, custos e preços de venda e distribuição

também se incluem neste capítulo. Com base nestes elementos, o empresário pode e deve fazer uma estimativa do seu volume de vendas, apresentando estes cálculos num anexo ao plano de negócios. A análise da clientela-alvo é um documento essencial já que vai justificar as medidas propostas no plano de marketing, outro elemento da maior importância. São apresentadas as opções estratégicas em termos de oferta (produto ou gama de produtos) e de procura (segmentos ou nichos de mercado), assim como a imagem que se pretende promover da empresa no mercado.

3 - Investimentos e financiamentos

Contemplan-se todas as despesas de investimento relativas a: edifícios, adaptação das instalações; recursos humanos; máquinas e equipamento; necessidades de Fundo de Maneio; despesas de estabelecimento. Com base nestes elementos, o futuro empresário elabora um plano de investimento, ao qual irá corresponder um plano de financiamento, em que é feita referência à utilização de capitais próprios e alheios e no qual são indicadas as eventuais fontes de investimento. A escolha da proporção de fundos alheios sobre os fundos próprios vai ser imprescindível para determinar os gastos financeiros da futura empresa. O plano de investimento corresponde à inventariação e avaliação dos elementos necessários para o arranque da empresa. Os montantes incluídos no plano de investimento devem refletir os preços reais no momento do pagamento e correspondem, de uma forma simplificada, ao somatório das seguintes despesas: investimento em capital fixo corpóreo; investimento em capital fixo incorpóreo e despesas plurianuais; fundo de movimentação e imprevistos.

Após ser determinado o montante do investimento necessário, é elaborado um plano de financiamento, um mapa de origem e aplicação de fundos. Em uma primeira fase, quando a empresa se encontra em constituição e arranque, todos os capitais (exceto o capital social) são alheios à empresa, que ainda não teve atividade, logo não gerou receita. Numa segunda fase, os meios de financiamento podem ser próprios da empresa através da incorporação de resultados ou da constituição de reservas ou exteriores.

4 - Conta de exploração previsual

Documento indispensável exprime o resultado líquido da exploração normal das atividades principais da empresa num dado período, geralmente de três a cinco anos, através do registro dos proveitos e dos custos. Este documento permite prever os resultados do projeto, tornando possível aferir a sua viabilidade económica e podendo ainda funcionar como instrumento de gestão financeira

após o arranque da empresa. Representa, assim, simultaneamente: os objetivos a atingir e o orçamento a respeitar.

5 - Orçamento previsional de tesouraria

Conhecida a previsão de proveitos e custos, analisam-se os fluxos de entrada e saída de dinheiro, prevendo os montantes correspondentes a recebimentos e pagamentos. O orçamento previsional de tesouraria permite ao empresário saber se a empresa vai gerar meios financeiros suficientes para liquidar as suas dívidas. É imprescindível que o futuro empresário preveja a situação de liquidez da sua empresa e que esteja informado sobre as necessidades variáveis de crédito. Esta informação deverá ser mensal e ter em conta as características da atividade que se propõe desenvolver e os eventuais prejuízos durante o arranque e primeiros meses de funcionamento da nova empresa. Este orçamento deve ser elaborado para um período mínimo de um ano de atividade. Aqui merecem referência dois indicadores económico-financeiros: o prazo médio de pagamentos (PMP); o prazo médio de recebimentos (PMR).

6 - Contabilidade pessoal

É um aspecto relevante em determinadas situações e deve dar uma idéia clara do montante global das despesas pessoais, devidamente discriminadas e acompanhadas dos montantes que lhes correspondem, havendo a preocupação de que não excedam a parte que lhes foi consagrada, através do salário do empresário e da distribuição de resultados no final do exercício. Podem-se verificar duas situações: ou a atividade independente é uma fonte de rendimento complementar ao rendimento do trabalho por conta de outrem ou se apresenta como única fonte de rendimento do trabalho. Tratando-se da única fonte de rendimento, o empresário deverá atribuir a si próprio um ordenado (enquanto sócio-gerente da empresa) ou proceder à distribuição dos resultados apurados no final do exercício, de modo a poder cobrir os seus gastos pessoais e do seu agregado familiar. Qualquer uma destas formas tem implicações que o empresário deverá considerar.

7 - Um exemplo

Apresenta-se um exemplo do aspecto que poderá ter um plano de negócios:

- Resumo executivo (com projeção das vendas, da margem e dos lucros para os primeiros três anos);
- Objetivos (claramente definidos e quantificados);

- Missão (concisa, em uma ou duas frases);
- Apresentação da empresa;
- Detentores do capital;
- A fase de lançamento com indicação de: gestores; financiamento; quadro com os valores necessários (origem e aplicação de fundos);
- Serviços ou produtos (breve descrição dos produtos ou serviços disponibilizados aos clientes sublinhando o seu caráter distintivo face à concorrência);
- Análise do mercado e segmentação (quais os segmentos-alvo do novo negócio e o seu crescimento potencial);
- Estratégia e implementação;
- Explicitação das vantagens competitivas da empresa;
- Estratégia comercial com a previsão mensal e anual das vendas;
- Resumo das linhas diretoras da gestão (com o plano anual de necessidades de pessoal e respectivos custos);
- Plano financeiro;
- Análise do Ponto de Equilíbrio;
- Projeção das receitas, despesas e fluxo de caixa;
- Balanço e Demonstração de Resultados previsionais.

4 CONCLUSÃO

No decorrer do presente estudo buscou-se expor de forma sucinta a dinâmica atual do mercado globalizado, com o acirramento da competitividade e a necessidade de estabelecer estratégias extremamente bem formuladas. A intenção de ser “dono” do seu próprio negócio é algo muito comum entre as pessoas que mantêm vínculo empregatício. Além disso, com o aumento do índice de desemprego, abrir um pequeno negócio tornou-se uma das alternativas para conseguir uma situação econômica mais estável.

Diante do explicitado no trabalho e na constatação da importância das pequenas empresas para o desenvolvimento econômico do país, o SEBRAE e Governo Federal têm promovido ações que visam a estimular e orientar novos empreendimentos. Dentre tais ações encontram-se a oferta de cursos de empreendedorismo, cujo foco principal está no plano de negócios. Por exemplo: no curso IPGN (Iniciando um Pequeno Grande Negócio) promovido pelo SEBRAE, logo na introdução os organizadores enfatizam a importância do Plano de Negócios: no e no decorrer do referido Curso o participante é orientado passo a passo na formulação de um Plano de Negócios, de forma que perceba os riscos de investir um empreendimento com base em “achismos” e/ou sem atentar por pontos que, em um primeiro momento, parecem ter pouca importância.

O interessante é que no decorrer do desenvolvimento do presente estudo, ao se averiguar a bibliografia disponível sobre o tema, constatou-se a escassez de material sobre o mesmo. O material utilizado sobre Plano de Negócios teve basicamente como fonte artigos disponíveis na Internet, os quais restringiram-se a manuais, esquemas de forma sucinta das seções que compõem um Plano.

Desta forma, devido à importância de um plano de negócios, evidencia-se a necessidade de fomentar estudos mais aprofundados, no intuito de que o empreendedor possa ter subsídios que os oriente para o desenvolvimento de um Plano de Negócios eficaz, que venha a contribuir com o sucesso ou melhoria de seu empreendimento, pois mais importante que iniciar um negócio é mantê-lo.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

BAPTISTA, Myriam Veras. **Planejamento social**: intencionalidade e instrumentação. São Paulo: Veras, 2000.

DEGEN, R. **O empreendedor**: fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DORNELLAS, José Carlos Assis. **Plano de negócios**. Disponível em: <<http://planodenegocios.com.br/>>. Acesso em: 28 Jul. 2002.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brasil**: desafios competitivos para indústrias. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho Isnard R. de. **Planejamento**

estratégico na prática. São Paulo: Atlas, 1990.

GRACIOSO, F. **Planejamento estratégico orientado para o mercado.** 2. ed. São Paulo: Harbra, 1991.

KOTLER, P. **Administração de marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MIRANDA, Paulo Roberto de Mello. **Como preparar um plano de negócios.** Disponível em: <<http://www.inf.ufrs.br/~falqueto/minicurso1.htm>>. Acesso em: 05 ago. 2002.

OLIVEIRA, M. A. **Valeu:** passos na trajetória de um empreendedor. São Paulo: Nobel, 1995.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 14. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PENNA, J. C.; MÔNACO, L. C. Preâmbulo. In: COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. (Coord.). **Estudo da competitividade da indústria brasileira.** 3. ed. Campinas: Papirus/Unicamp, 1995.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva:** técnica para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Vantagem competitiva.** 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

SEBRAE. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/>>. Acesso em: 05 Jul. 2002.

Abstract

With the birth of computer sciences or the Internet itself, the world has turned into a global village where all sorts of information are passed around at unimaginable rates and speed. In an effort to face the ever increasing competitiveness in a globalized world, organizations are directing their attention towards new management tools which can help them achieve a desired competitive status in their businesses. Among the many tools at their disposal is the “Business Plan”, the objective of this study. It consists of a written document prepared by a businessman or his partner outlining the business objectives as well as the steps which need to be taken for their achievement. At the beginning of any business enterprise, the elaboration of a business plan is a most essential step. It is not unusual that many of the people who want to go on their own are found among those who have a contract of employment. As also, a progressive increase in unemployment rates have turned small business into an interesting alternative in the direction of a more stable financial situation. In Brazil, a great number of small businesses are set up each year; but it is also significant the number of those closing down only a couple of years later. This state of affairs calls for a deeper look into the issue with a view to providing the new entrepreneur with consistent subsidies in the development of an efficient Business Plan which can a significant contribution to the success and improvement of the business.

Key words: *Business Plan; competitiveness; strategy; strategic planning.*

