

# **PLANO DE NEGÓCIOS:** **A BASE DO SUCESSO DO EMPREENDEDOR**

<sup>1</sup> Prof. Heinrich Führ

## **RESUMEN**

*La competitividad tiene impuesto para las organizaciones una búsqueda incesante por mejores resultados a fines de garantizar el crecimiento y la perpetuación en el mercado. En este artículo estoy presentando de manera clara y objetiva la importancia del uso de herramientas capaces de auxiliar en la gestión de sus emprendimientos.*

**Palabras clave:** *Competitividad; Plan de Negocios.*

---

## **1- INTRODUÇÃO**

Com o constante aumento do desemprego e das aposentadorias voluntárias, muitos ex-funcionários de empresas têm se jogado, sem qualquer preparo, na aventura de montar um negócio próprio, com o sonho de independência financeira, de liberdade e até mesmo com a concepção de ficar rico.

As pessoas muitas vezes têm grande dificuldade em falar sobre suas visões, mesmo quando essas estão claras. Por quê? Porque temos plena consciência dos hiatos entre nossa visão e a realidade. "Gostaria de montar meu próprio negócio", mas "não tenho o capital". Ou "Gostaria de exercer a profissão de que realmente gosto", mas "tenho que sobreviver".

Normalmente, devido à ansiedade e a pressa em iniciar o seu negócio, o novo empreendedor vai à luta e abre a sua empresa, mas toma esta decisão sem nenhum planejamento, sem plano, sem estratégias para o empreendimento, sem

nenhuma análise de custos ou administração financeira, enfim, começa seu negócio acreditando na sua idéia, na sua intuição e na sorte.

Empreender é muito mais do que obter seu próprio negócio, significa OUSAR, tomar INICIATIVAS, ser PERSISTENTE, ver OPORTUNIDADES nos problemas, estabelecer PARCERIAS, ver o ALÉM - o horizonte...

Alguns desses novos empreendedores vencem e vê seus negócios prosperarem, mas infelizmente, no Brasil, a maioria fracassa. O fracasso ocorre por vários motivos, como: falta de preparo em gestão, problemas financeiros, baixo conhecimento do mercado, etc., mas sem dúvida, uma das principais razões é a deficiência ou inexistência em planejamento, a falta de um rumo, a falta de um plano de negócios.

A história tem mostrado que uma pequena parcela desses mesmos aventureiros, também chamados de empreendedores, são os grandes responsáveis pelo desenvolvimento econômico do nosso país. Porém, a grande maioria encontra uma grande decepção quando opta pelo negócio próprio e acaba conhecendo a triste realidade.

Segundo Bangs Jr. (1999) de acordo com diversos estudos sobre fatores envolvidos no fracasso de pequenas empresas, **98%** desses provêm de falhas de gerenciamento e **2%** se devem a fatores fora do controle de pessoas envolvidas. O detalhamento do fator fracasso dá uma indicação: incompetência gerencial: **45%**; Falta de experiência gerencial: **18%**; falta de experiência no ramo: **9%**; experiência inadequada: **20%**; negligência da empresa: **3%**; fraude: **2%**; calamidade: **1%**.

Evidentemente, ao analisar as dificuldades de seu negócio, os empresários citaram muitos fatores que estão relacionados a outros agentes econômicos e praticamente nada em referência a sua própria DEFICIÊNCIA ou INCOMPETÊNCIA.

Outras pessoas já possuem seus negócios, já estão atuando no mercado. Às vezes, minoria dos casos, suas empresas crescem, se desenvolvem e são modelos de sucesso, em outros casos apenas estão sobrevivendo e em muitos casos, a grande maioria, seus negócios estão com sérios problemas e fadados ao fracasso. Essa é a realidade mundial e um fato que ocorre em nosso país. Infelizmente a regra das empresas é falir, quando o ideal seria a obtenção do sucesso. Evidentemente, quando uma empresa fecha, outras abrem; a economia não para. Mas, qualquer falência de um negócio causa conseqüências terríveis para o próprio empresário, à sua família e grupo de relação, a seus funcionários que muitas vezes perdem direitos trabalhistas, fornecedores e credores e ao próprio governo, que deixa de arrecadar.

É comum encontrarmos empresas que ainda tomam ações baseadas nas experiências passadas, em demandas emergentes ou em estimativa de resultados financeiros. Essas ações normalmente perdem força, por não terem como base, uma análise estruturada da organização, do mercado e ainda de metas não definidas.

E para os “empreendedores que vão tocando” que sempre “dão um jeitinho” eternamente precisarão correr atrás do tempo, buscando respostas para seus problemas. Estas pessoas são ótimas no improviso e péssimo na aplicabilidade da gestão profissional para o sucesso.

A pergunta que fica no ar é: O empreendedor, o que ele vai fazer pelo seu empreendimento? Existe uma importante ação que somente o próprio empreendedor pode e deve fazer pelo seu empreendimento: planejar e planejar. No entanto, é notória a falta de cultura de planejamento do brasileiro, que por outro lado é sempre admirado pela sua criatividade e persistência. Os fatos devem

ser encarados de maneira objetiva. Não basta nós fugirmos da realidade, precisamos encará-la, transformar os sonhos em realidades concretas e reais.

Independente do seu porte as empresas precisam orientar suas ações a objetivos estratégicos, tendo como pano o conhecimento do cenário atual e o cenário esperado, tanto externo quanto interno, seus pontos fortes e fracos, diante dos fatores críticos de sucesso do negócio, clientes e concorrentes, assim como identificar as ameaças e oportunidades existentes no ambiente externo.

## **2 - PLANO DE NEGÓCIOS**

A cultura de planejamento ainda não está totalmente difundida no Brasil, grande parte dos empreendedores ainda acredita na sorte, na prosperidade serena ao sucesso. Na verdade o plano de negócios deveria ser o passaporte inicial de qualquer empreendimento, de qualquer sonho para tornar-se uma realidade.

Hoje, se você for requer um empréstimo junto às organizações bancárias, a primeira coisa que os mesmos solicitam é um plano de viabilidade dos negócios. Por esta razão entendo que a JUCESC (Junta Comercial do Estado de Santa Catarina), deveria obrigatoriamente solicitar na abertura de qualquer empreendimento um plano de negócio, que servirá como ferramenta de pré-análise da viabilidade econômica e de mercado do empreendimento.

Esta poderia ser uma das ferramentas que equilibrava o percentual de reduzir o grande número de falências ocorridas neste Brasil a fora. Estudos do Sebrae indicam que mais de 50% das empresas encerram suas atividades antes de completarem 5 anos de atividade.

O plano de negócios é uma ferramenta moderna que está sendo utilizada a alguns anos em larga escala pelas empresas em países desenvolvidos. No Brasil, vem sendo usado, nos últimos anos, principalmente para a formação de novos empreendimentos. Mas, é fundamental que as organizações já existentes façam uso deste instrumento de gestão, principalmente para as que buscam competitividade e solidez.

O *business plan* é um recurso altamente eficaz, de metodologia fácil e que pode ser feito por qualquer pessoa que tenha conhecimento do setor de atuação, do mercado de operação e da gestão da empresa. Formatar um plano de negócios é uma maneira de pensar e entender a empresa sob a forma sistêmica, pois se analisam variáveis mercadológicas e de marketing, a estruturação da empresa, a formulação de um plano estratégico, questões financeiras, técnicas, legais, gerenciais, de recursos humanos e as oportunidades do negócio.

Segundo Dornelas (2001, p. 96) (coloquei espaço entre p. e número), "o plano de negócios é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustentam a empresa. Sua elaboração envolve um processo de aprendizagem e auto-conhecimento, e, ainda permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócios".

Embora estejamos planejando a partir do momento que pensamos em qualquer aspecto ou em qualquer ação a ser executada na empresa, esse tipo de planejamento é informal. O plano de negócios é um documento formal que possibilita, de uma forma ordenada, formatar-se um plano para a empresa.

"Pode dizer-me que caminho devo tomar?" Perguntou Alice.

"Isso vai depender do lugar para onde quer ir", respondeu o Gato.

"Não tenho destino certo", disse Alice.

"Nesse caso, qualquer caminho serve", disse o Gato.

(Do filme Alice no país das maravilhas, de Lewis Carrol.)

A formatação de um *business plan* possui exatamente este objetivo: indicar um caminho – provavelmente o mais seguro - para que o empreendedor possa alcançar o seu sonho, possa realizar a sua visão e atingir seus objetivos.

### **3 - ESTRUTURA DO PLANO DE NEGÓCIOS**

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. 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. Uma possível estrutura para a confecção de um plano de negócios é proposta a seguir. Seu formato foi obtido a partir da análise de várias publicações, artigos, livros e planos de negócios reais utilizados por várias empresas e da elaboração de dezenas de planos de negócios para diferentes público-alvos (Dornelas, 1999b).

Cada uma das seções aqui apresentadas deve ser abordada sempre visando à objetividade, sem perder sua essência e os aspectos mais relevantes a ela relacionados.

## *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 clara e objetiva contendo somente as informações necessárias e pertinentes.

## *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.

## *3. Sumário Executivo*

O Sumário Executivo é uma parte importante do plano de negócios, pois o mesmo deve incentivar aguçá-lo o interesse do leitor para uma leitura integral do plano. Por esse motivo, deve ser bem redigido, de forma simples, sucinto, claro e objetivo. 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. Através do plano estratégico, as chances de sucesso da empresa aumentam consideravelmente, pois o mundo dos negócios muda constantemente; as empresas passam nos dias de hoje, por verdadeiras transformações.

## *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.

## *7. Plano Operacional*

Embora pareça fácil, o processo produtivo – seja de produtos ou de serviços – é bastante difícil e complexo, exigindo muito planejamento e controle da empresa. O planejamento cuidadoso do plano operacional pode evitar uma série de problemas em relação às instalações da empresa, máquinas e equipamentos e em relação aos estoques necessários aos sistemas produtivos de comercialização e de outros serviços. Além destas preocupações, a empresa deve planejar e definir todo o sistema produtivo, ou seja, todo o fluxo da produção/serviços, desde o primeiro contato com o cliente até a satisfação plena das suas necessidades.

Para que a empresa possa ser efetivamente operacionalizada, a mesma precisa analisar e decidir sobre aspectos técnicos do seu negócio, e dentre eles, os mais importantes e que devem ser estudados no plano de negócios são: A localização da empresa, as instalações de produção e o layout da empresa, o sistema de produção e o processo de melhorias do sistema de produção, a política e o sistema de compras, o controle de qualidade e o impacto ambiental do negócio.



## *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 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. 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*

O plano de marketing é uma das seções mais importantes e complexas do plano de negócios, pois nesta parte do mesmo é estabelecida e definida toda a estratégia em relação aos aspectos fundamentais de um negócio, que são: o mix de produtos e serviços da empresa, o mercado em que a organização irá atuar e todas as estratégias de atuação nesse mercado. Na formatação do plano de negócios de uma nova empresa é a primeira seção a ser realizada, pois qualquer negócio começa com a definição dos produtos/serviços e do mercado de atuação.

O objetivo do plano de marketing é evidenciar como a empresa agirá ou reagirá frente às dificuldades mercadológicas entendendo-se que o intuito de qualquer organização econômica é sempre vender mais e obter maior participação de mercado. Para tanto, o plano de marketing deve ser interessante, reflexivo e o mais realista possível.

#### *11. Plano Financeiro*

O objetivo básico do estabelecimento de um plano financeiro dentro do plano de negócios é prescrever uma série de projeções financeiras, que acontecerão na empresa ao longo de um tempo, de forma mais realística possível, para que o mesmo possa transparecer honestidade, credibilidade e racionalidade.

### **4- PLANO DE NEGÓCIOS – FERRAMENTA DE GERENCIAMENTO**

Para que o plano de negócios possa se tornar um instrumento eficaz de gerenciamento é de fundamental importância que as informações contidas nela sejam, claras, objetivas, e ainda, devem ser inerentes à realidade do projeto.

As informações nela contidas devem ser monitoradas periodicamente, para que a empresa não perca seu foco nos negócios. Importante ainda, que as informações sejam utilizadas e revistas internamente por todo quadro de colaboradores capazes de gerir a informação, e ainda, sugerir modificações em sua base quando necessário.

Desta forma, o plano de negócios pode-se transformar em um instrumento dinâmico na implementação das estratégias da empresa. Ele deixará de ser um mito, e sim, se tornará uma ferramenta fundamental de gestão, que, certamente auxiliará o empreendedor a alcançar o sucesso almejado com decisões precisas e planejado, evitando decepções futuras.

## **5- BIBLIOGRAFIA**

BANGS Jr. David H. **GUIA PRÁTICO – Planejamento de Negócios: criando um plano para seu negócio ser bem sucedido**; tradução Rosa Krausz – São Paulo: Nobel, 1999.

DORNELAS, José C.A. **PLANO DE NEGÓCIOS: estrutura e elaboração**. Apostila. São Carlos-SP. mai. 1999b.

\_\_\_\_\_. **EMPREENDEDORISMO: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

---

<sup>1</sup> Prof. Heinrich Führ, administrador de empresas, bacharel em Administração com Habilitação em Marketing no CESBLU – Blumenau/SC, Mestrando em Gestão de Negócios – UCASAL/Argentina, Doutorando em Administração – UNAM/Argentina, Professor da FAI – Faculdades de Itapiranga